



DOI: 10.17748/2686-9969-2022-5-1-101-181

УДК 316.485.6

МЕДИАЦИЯ: СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ

Авторы-составители:

Арина Владленовна Игнатович

Московский государственный
психолого-педагогический университет (МГППУ)
arign90@mail.ru

Петр Петрович Попов

Национальный исследовательский
Мордовский государственный университет им. Н.П. Огарёва
г. Балашиха, Московская обл., Россия
ORCIDiD: <https://orcid.org/0000-0002-9822-8833>
e-mail: fpb-2006@bk.ru

Рецензенты:

Владимир Николаевич Князев

доктор психологических наук, профессор
кафедры «Отраслевой менеджмент» института экономики и управления в АПК
ФГБОУ ВО «РГАЗУ»

Александр Сергеевич Денежкин

кандидат экономических наук, Комиссия по профессионально-общественной
аккредитации образовательных программ высшего образования, среднего
и дополнительного профессионального образования Балашихинской ТПП

Аннотация. В предлагаемом словаре собраны и истолкованы термины и понятия медиации, споров, конфликтов. Даны краткие справочные материалы, характеризующие медиативную процедуру. Словарь предназначен для широкого круга читателей так или иначе связанными с процедурой медиации и другими формами альтернативного разрешения споров. Авторы-составители подробно разбирают шаги эффективной медиации. Медиация – это не психология и не юриспруденция в чистом виде. Так что же это? Мы приоткроем завесу тайны над медиацией, подробно и прозрачно озвучим все шаги и этапы медиации. А также расскажем, что, зачем, когда и для чего происходит на каждом шаге. Мы это делаем для того, чтобы люди понимали, что они могут ждать от медиации, а чего могут и не ждать, что на медиации будет и чего не будет, а также, сколько

это может занять времени, денег и сил? И самое главное, можно ли эти 5 шагов от конфликта к согласию применить с пользой в Вашем конкретном случае.

Ключевые слова: медиация, спор, стороны конфликта, интересы сторон.

Для цитирования: Игнатович А.В. Попов П.П. Медиация: словарь терминов // Педагогика: история, перспективы. 2022. Том 5. № 1. С. 101-181
DOI: 10.17748/2686-9969-2022-5-1-101-181

MEDIATION: GLOSSARY OF TERMS

The authors are the compilers:

Arina V. Ignatovich

Moscow State Psychological and Pedagogical University
Moscow, **Russia**
e-mail: arign90@mail.ru

Petr P. Popov

N.P. Ogarev National Research Mordovian State University,
г. Balashikha, Moscow region, Russia
ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-9822-8833>
e-mail: fpb-2006@bk.ru

Reviewers:

Vladimir N.Knyazev

Doctor of Psychology, Professor
of the Department "Industry Management" of the Institute of Economics and Management in the Agroindustrial Complex of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Professional Education "Russian State Agrarian University

Alexander S.Denezhkin

Candidate of economic sciences.

**Commission for professional and public
Accreditation of educational programs of higher education, secondary
and additional professional education of Balashikha CCI**

Annotation. The proposed dictionary interprets the terms and concepts of mediation, disputes, conflicts. Brief reference materials describing the mediation procedure are given. The dictionary is designed for a wide range of readers in any way related to the mediation procedure and other forms of alternative dispute resolution.

The authors go into detail on the steps of effective mediation. Mediation is neither psychology nor jurisprudence in its purest form. So what is it? We will lift the veil of secrecy over mediation and give a detailed and transparent account of all the steps and

stages of mediation. We will also tell you what happens, why, when and for what purpose at each step. We do this so that people understand what they can expect from mediation and what they can't expect, what will and won't happen in mediation, and how much time, money and effort it can take? And most importantly, can these 5 steps from conflict to agreement be applied usefully in your particular case!

Keywords: mediation, dispute, parties to the conflict, interests of the parties

For citation: Ignatovich A.V., Popov P.P. Mediation: glossary of terms. *Pedagogy: history, perspectives*. 2022. Volume 5. № 1. PP. – 101-181. (InRuss.)
DOI: 10.17748/2686-9969-2022-5-1-101-181

Вступление

В современном мире часто намного эффективнее бывает пойти на компромисс или даже на уступки, использовать сильную сторону позиции. Вопрос в том, чтобы понимать, когда это нужно делать, а когда нет. По сути, это вопрос о приоритетах. Изменения, которые происходят за последние годы, существенно повлияли на возникновение сегодня такой технологии альтернативного разрешения споров, как медиация, ставшей популярной не только во всем мире, но и в России.

Важно понимать, что наличие противоречий и разногласий - не всегда неизбежно приводят к спорам-конфликтам или являются их причиной. С другой стороны, многие конфликты возникают без явных и очевидных причин. Часто элементарная психологическая несовместимость людей порождает спор на ровном месте не на жизнь, а до победного конца, любой ценой. К сожалению, в российском обществе все еще принято считать, что не сами конфликтующие, а государство должно решать возникающие между ними проблемы, и зачастую граждане полагают, что решение суда, имеющее обязательную силу, - это единственный уместный способ разрешения конфликта. Во многих странах довольно давно применяются медиативные технологии, которые зародились в виде посредничества нейтрального миротворца в разрешении конфликтов различного характера. Как показывает опыт стран Европы, а также Австралии, Канады и США, участие профессионального посредника делает процесс разрешения споров очень эффективным. Также, к примеру, в Японии и Китае решение спора до суда считается благоприятной практикой и всячески поощряется.

В России институт медиации, как новый негосударственный институт защиты прав и интересов граждан, только начинает формироваться. Правовой базой для его развития служит Федеральный закон от 27.07.2010 № 193-ФЗ «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)», вступивший в силу 1 января 2011 г.

Если сравнивать медиацию с судебным разбирательством, это наиболее гибкая и экономичная процедура урегулирования конфликтов. С ее помощью можно достигать взаимоприемлемые решения. Необходимо систематизировать и описывать терминологии, используемые в рамках медиации.

Сегодня определены сферы применения медиации:

- честь, достоинство, деловая репутация, семейные отношения;
- воспитательно-образовательная сфера;
- система социального обеспечения и здравоохранения;
- корпоративные: внутрикорпоративные и межкорпоративные споры;
- экономическая сфера;
- интеллектуальное, публичное право;
- система страхования;
- финансовая и банковская сфера;
- индустрия туризма и отдыха;
- недвижимость, строительство, проектирование;
- инженерия, промышленность;
- уголовные дела частного обвинения.

В ряде случаев, применение медиации возможно, но не рекомендуется в силу объективных причин:

- «Верность принципам». Лицо может решить, что некие вещи являются для него делом принципа, и не пойдет ни на какие уступки.

- Конфликты с высокой степенью эскалации. При сильном обострении конфликта, эмоции полностью блокируют рациональную составляющую мышления. Между сторонами начинается война. Поведение сторон направляется на «уничтожение» друг друга. В таком случае стороны не способны к сотрудничеству.

- Очевидно значительное ресурсное и (или) интеллектуальное неравенство сторон. Подобное неравенство невозможно устранить. Одна из сторон имеет объективное преимущество и возможность оказывать давление на другую. Стороны не способны вести переговоры на равных.

- Ранее проведенная безуспешная медиация. Если стороны участвовали в медиации по тому же конфликту и по каким-либо причинам не смогли прийти к соглашению, проведение повторной медиации нецелесообразно.

Не все конфликты возможно разрешить с помощью медиации. Медиация не может применяться в следующих случаях:

- Применение медиации прямо запрещено законом. Согласно ст. 2 Закона «О медиации», медиация применяется для разрешения конфликтов, возникающих из гражданских отношений. Это значит, что применение медиации по уголовным, административным и некоторым иным видам конфликтов недопустимо.

- Стороны хотят создать благоприятную судебную практику («судебный прецедент») и защитить себя от будущих судебных исков. Подобная ситуация возможна в случаях, когда закон неоднозначно трактует данный вопрос, либо в деле исключительный случай, не урегулированный законодательством. В таком случае, целью является не урегулирование конфликта, а получение судебного решения. Достичь данной цели можно только с помощью суда.

- Психическое заболевание одной из сторон. Если одна из сторон страдает психическим заболеванием или зависимостью, неспособна отдавать отчет в своих действиях и (или) признана судом недееспособной, переговоры невозможны в силу двух причин. Во-первых, недееспособное лицо не вправе участвовать в большинстве правоотношений (в том числе в медиации) самостоятельно. Во-

вторых, неспособность лица рационально мыслить и отдавать отчет в своих действиях делает невозможным его участие в процессе переговоров и обсуждения взаимоприемлемых и реалистичных вариантов разрешения конфликта.

Медиация – это разрешение или урегулирование споров и конфликтов, основанное на консенсусе заинтересованных сторон при участии независимой и нейтральной третьей стороны.

Медиация уместна и эффективна там, где есть спор и перспектива компромисса. Наряду с этим, в некоторых ситуациях медиация позволяет вообще максимально минимизировать количество уступок и найти парадоксальные решения, позволяющие обеим сторонам достичь согласия без каких-либо уступок, но с максимальной выгодой для каждого.

Ситуации на примере спорта, в которых медиация бывает эффективна:

Пат – положение в шахматной партии, при котором сторона, имеющая право хода, не может им воспользоваться, так как все её фигуры и пешки лишены возможности сделать ход по правилам, причём король не находится под шахом. В обывденной речи прилагательное «патовый» используется в значении “не имеющий выхода”, “тупиковый”.

Одновременный нокаут - ситуация в единоборствах "боксёрского типа". Бойцы одновременно нанесли мощные удары друг другу и упали в глубоком одновременном нокауте. Судья так и не определил победителя.

Цугцванг - положение в шахматной партии, при котором у одной из сторон или у обеих сразу нет полезных ходов, так что любой ход игрока ведёт к ухудшению его собственной позиции.

Вызов брошен - проявление своего сопротивления противнику, вызвать на бой, на борьбу. Приглашение к поединку, спортсмены готовы дать бой.

Что такое медиация на самом деле?

Медиация – это, в первую очередь, общение людей, разговор-беседа по теме конкретного вопроса требующего решения. Этот вопрос может быть проблемным. Медиация уместна, когда по различным причинам люди не могут решить этот конкретный вопрос друг без друга, а также когда по каким-либо другим или этим же причинам у них не получается в процессе общения между собой решить этот вопрос самостоятельно. И тогда они могут обратиться за помощью к медиатору и, если он выразит желание и готовность помочь людям провести общение в его присутствии с целью разрешения конкретного вопроса, начнется медиация.

По правде говоря, ни люди, ни медиатор пока не знают, как именно разрешится этот вопрос. И разрешится ли вообще... И это нормально. Но, в любом случае это будет трехстороннее медиативное общение людей, и поэтому существенно отличное от обычного двухстороннего общения.

Это общение происходит структурированно, по определенным правилами закономерностям.

Структура, правила и закономерности медиации рождаются из здравого смысла и успешного практического опыта мирного урегулирования споров.

На первый взгляд может показаться удивительным, но для успеха медиации гораздо большее значение имеет соблюдение структуры, правил и принципов медиации, нежели тема медиации, какие-либо характеристики участников, их чрезмерная эмоциональность, степень неприязни между ними и тому подобные явления в конфликте. То есть гораздо важнее то, *как* происходит медиация, нежели: кто спорит, почему, зачем, получится ли, поможет ли, кто медиатор и т.д. и т.п.

Обязанность медиатора - обеспечить процедуру медиации в соответствии с правилами и принципами и следить за соблюдением структуры медиации на протяжении всего процесса.

При соблюдении принципов, правил и структуры медиации вероятность выработки взаимовыгодного решения для сторон многократно возрастет.

Медиация в Российской Федерации закреплена и регулируется Федеральным законом от 27.07.2010 № 193-ФЗ "Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)".

В процессе медиации мы выделяем участников медиации и шаги медиации.

Участники медиации

Участники медиации — это медиатор и противоборствующие стороны актуального спора.

Чаще всего в медиации две стороны. Если сторон меньше или они абсолютно согласны друг с другом — это будет все что угодно, но не медиация. Возможно, это будет диспут, обучение, мысли вслух, консультация, беседа, коучинг, дискуссия по заданной теме, медитация и т.д.

Принципиальное условие для медиации - наличие как минимум 2 заинтересованных противоборствующих сторон и 1 нейтральной.

Основополагающие принципы медиации.

Нейтральность!

Нейтральность, беспристрастность и независимость медиатора — это базовое и принципиальное понятие.

Медиатор не может быть заинтересован в исходе спора, его теме, выгодах любой стороны и т.п.

Иначе это будет не медиация, а что-либо другое, например, проповедь, переговоры, разговоры по душам, совет старейшин, семейный совет, лоббирование и прочее.

Так же важно, чтобы каждая сторона сохраняла нейтральность к медиатору.

Например, риелтор может отрезвить участников сделки используя медиативный подход. А может и нет, так как риелтор - лицо все-таки не нейтральное, а заинтересованное в том, чтобы сделка случилась.

В любом случае позитивную силу присутствия в диалоге третьего участника переоценить сложно.

Большинство взрослых людей в присутствии любого стороннего наблюдателя ведут себя менее конфликтно и эмоционально, более сдержанно, корректно и адекватно.

Медиативные процессы, где участвуют три и более заинтересованные стороны называют *многосторонней медиацией*.

Например, спор в сфере ЖКХ:

1. Представители ТСЖ многоквартирного дома,
2. Представители Управляющей компании №1, обслуживающей дом в настоящее время,
3. Представители администрации поселения, где расположен дом
4. Представители поставщика коммунальных услуг в этот дом.
5. Представители конкурирующей управляющей компании №2
6. Представители конкурирующей управляющей компании №3
7. Медиаторы, выбранные Управляющей компанией №1
8. Медиаторы, выбранные Управляющей компанией №2 и т. п. и т. д.

В принципе, для медиации достаточно одного медиатора. Однако в сложных многосторонних процессах возникает потребность привлекать медиаторов столько, сколько нужно.

В семейной медиации, в частности, медиативных процедурах между мужем и женой или между мужчиной и женщиной для лучшего взаимного понимания и беспристрастности рекомендуется минимальное участие двух разнополых медиаторов.

Таким образом, в процессе будут участвовать как минимум 4 человека, но 3 участника медиации: первая сторона одного пола, вторая сторона другого пола и два нейтральных медиатора обоих полов. Следует, заметить, что это лишь рекомендация, рожденная практикой и здравым смыслом, а отнюдь не обязательное условие. Приоритет права выбора медиаторов, их количеству, их половой принадлежности остается за сторонами.

Стороны совместно и самостоятельно принимают решение, кто и на каких условиях будет медиатором в их вопросе.

Добровольность!

Следующее важное условие для медиации – это добровольность участия сторон.

Если одна их сторон не желает участвовать в медиации – медиация не возможна.

Стороны добровольно, по собственному желанию и согласию участвуют в медиации.

Конечно, для этого сторонам необходимо четкое понимание своих выгод и вероятности удовлетворения своих потребностей при участии в медиации. И ниже мы будем говорить отдельно и специально о преимуществах медиации, ее уместности и эффективности, и ее отличиях от других способов разрешения споров и конфликтов.

Итак, медиатор может быть один или несколько, в том числе разного пола.

В свою очередь сторон может быть две и более.

В некоторых случаях, у сторон есть потребность приглашать в процесс медиации других людей. Присутствие этих людей может быть важно для одной стороны по различным мотивам, либо стороне важно мнение приглашенного, либо у приглашенного есть какая-либо информация, которую необходимо огласить вслух в процессе медиации и т.п. Это могут быть юристы, родственники, свидетели, друзья, коллеги и прочие.

Конфиденциальность!

ФЗ №193 от 27.07.10 Статья 5. Конфиденциальность информации, относящейся к процедуре медиации

1. При проведении процедуры медиации сохраняется конфиденциальность всей относящейся к указанной процедуре информации, за исключением случаев, предусмотренных федеральными законами, и случаев, если стороны не договорились об ином.

2. Медиатор не вправе разглашать информацию, относящуюся к процедуре медиации и ставшую ему известной при ее проведении, без согласия сторон.

4. Истребование от медиатора и от организации, осуществляющей деятельность по обеспечению проведения процедуры медиации, информации, относящейся к процедуре медиации, не допускается, за исключением случаев, предусмотренных федеральными законами, и случаев, если стороны не договорились об ином.

Участие в медиации других людей, допускается с согласия второй стороны, при соблюдении принципа конфиденциальности. Если это важно.

Следует понимать: приглашенные в медиацию сторонами другие люди не являются еще одной стороной медиации, а всего лишь принимают участие в медиации как дополнительный источник информации и/или фактор, необходимый для принятия окончательного решения.

5 шагов к согласию

Медиация - очень гибкая, но структурированная процедура, а так же не формальная, но формализованная. Поэтому фазы медиации могут отличаться в разных странах, разных медиативных школах, и даже в разных медиациях одних и тех же медиаторов. Отличия могут быть по названию, очередности, длительности и т.д.

Медиация - очень гибкая и не формальная процедура.

Для облегчения понимания и проведения процесса медиации мы выделяем подготовительный этап и 5 шагов.

В каждую отдельную медиацию участвующие стороны привносят свои изюминки и нюансы. Однако в общих чертах мы рекомендуем придерживаться этапов хотя бы условно.

Шаги медиации

Шаг 0. Подготовительная фаза

Шаг 1. Вступительное слово медиатора и непрерываемое время сторон

Шаг 2. Формирование повести дня

Шаг 3. Работа над конфликтом

Шаг 4. Поиск вариантов решения. Оценка вариантов.

Шаг 5. Заключение соглашения.

Чтобы начать процесс медиации и путь к согласию, необходимы:

1. Стороны, объединенные потребностью разрешить свой важный вопрос. Как минимум 2 стороны. Важно убедиться, что в медиации участвуют именно «собственники конфликта» или у них достаточно полномочий.

2. Медиатор. Как минимум 1 специалист. Желательно дипломированный и соответствующий ст. 15 ФЗ №193 от 27.07.10.

3. Общее место и время. Местом может быть сеть Интернет.

4. Добровольное согласие и желание всех участников провести процедуру медиации по заявленному сторонами вопросу, в таком составе и на таких условиях.

Выполнимость этих 4 пунктов проверяется на нулевом шаге медиации - «Подготовительный этап». Так же на подготовительной фазе выясняется, есть ли предмет спора, в чём он состоит, уместна ли медиация в данном конкретном случае. На подготовительном этапе стороны, как правило, по отдельности и конфиденциально излагают суть спора медиатору, предоставляют документы, которые считают необходимыми. Так же стороны могут сообщить медиатору конфиденциальную информацию, предназначенную только для медиатора. На подготовительном этапе медиатор, как правило, может, проводить предварительную встречу или беседу с каждой стороной по отдельности для обсуждения следующих вопросов: формата, времени и места медиации, темы медиации, стоимости медиации, продолжительности, пожеланий сторон к процедуре, особо щепетильные моменты, какие-либо пикантные нюансы, что можно записывать, чего лучше не записывать, что должен знать медиатор, но не должна знать другая сторона и т.д. и т.п.

Как правило, подготовительная фаза заканчивается подписанием «Соглашения о проведении медиации». В этом соглашении отражаются условия, порядок, регламент конкретной процедуры. В соглашении о проведении медиации может содержаться обязательство о сохранении конфиденциальности информации, полученной сторонами и участниками в ходе процедуры медиации.

Так же на нулевой подготовительной фазе может быть проведена совместная трехсторонняя предварительная встреча-знакомство для обсуждения вышеперечисленных вопросов, но это не обязательно.

Подготовительный этап — это еще не медиация, но очень важный шаг к ней.

Подготовительный этап может длиться от 15 минут до нескольких лет и более.

После подготовительной или нулевой фазы стороны будут готовы сделать первый шаг к согласию.

Первый шаг

«Вступительное слово медиатора и непрерываемое время сторон»

Стороны впервые собираются вместе с медиатором либо в одном помещении, либо в сети Интернет с помощью какой-то программы визуальной и голосовой коммуникации, либо посредством телефонной конференцсвязи. Важно, чтобы все участники медиации находись здесь и сейчас и в общем информационном пространстве.

Не так уж и часто, но бывают случаи медиации, когда стороны категорически не желают находиться в одном времени и пространстве. Медиация возможна, но тогда медиатор выполняет дополнительную функцию передатчика информации от одной стороны к другой, и обратно, что заметно продлевает и увеличивает время медиации.

Мы будем рассматривать наиболее оптимальный формат: все собрались в одной комнате, без опозданий, и медиация начинается со вступительного слова медиатора.

Вступительное слово медиатора — это первый совместный медиативный диалог медиатора и сторон.

Занимает он примерно 5-25 минут.

В основном говорит медиатор. Он коротко представляется, озвучивает принципы медиации, которых призывает придерживаться, общие правила, регламент первой встречи, озвучивает свою роль и задачу, роли и возможности сторон, озвучивает тему и предмет данной медиации и после получения согласия сторон продолжать процесс вступительное слово медиатора заканчивается.

Начинается непрерываемое время сторон.

Каждая сторона по очереди высказывается по теме медиации, а другая сторона молчит и слушает. А потом стороны меняются, и другая сторона сообщает все, что считает нужным сообщить, а уже высказавшаяся сторона молчит и слушает, что порой бывает ой, как не просто.

Медиатор преимущественно так же молчит и слушает, но имеет, в отличие от совсем молчащей противоположной стороны возможность переспрашивать и что-то уточнять у говорящего участника, в первую очередь для собственного понимания.

Длится непрерываемое время сторон от 5 минут до 1 часа - максимально 30 минут для каждой стороны.

После первого шага, как минимум, медиатору и хотя бы в общих чертах должна стать понятна позиция сторон по теме медиации. После этого можно продолжать.

Второй шаг

«Формирование повести дня»

На основании вышеизложенного во вступительном слове и непрерываемом времени сторон вырабатывается список вопросов, подлежащий обсуждению в рамках заявленной темы и, по мнению сторон, имеющих отношение к теме ме-

диации. Как правило, эти вопросы медиатор записывает на видное место, и они служат ориентиром для дальнейшего продвижения в процессе медиации.

Например, если тема медиации - раздел имущества после развода и установление порядка общения с детьми, то повестка дня может выглядеть примерно так:

- Где проводят дети праздники и какие, а где будни и как.
 - В какие дни месяца, где и у кого проживают дети.
 - Как делится совместно нажитое имущество.
 - Кто оплачивает расходы на выпускной вечер ребенка через 5 лет, а кто на обучение в вузе.
 - Какая мебель должна быть в доме, где проживают дети.
 - Кто из родственников может общаться с детьми и на каких условиях.
- Продолжаться второй шаг может от 5 минут до нескольких часов.
- После совместного утверждения повестки дня стороны могут переходить к третьей фазе - работа над конфликтом.

Третий шаг

«Работа над конфликтом»

Следует понимать, что «повестка дня» это условное название с точки зрения времени. Часто работа по этой повестке занимает далеко не один день и не одну медиативную сессию.

Происходит эта работа в основном на третьем шаге.

Руководствуясь:

- списком вопросов, подлежащих обсуждению,
- высказанными конкретными позициями сторон,
- имеющимися потребностями и интересами,
- личными смыслами и ценностями,
- и, конечно, рассчитывая на мастерство и квалификацию медиатора, можно начинать третий, самый важный, ответственный, интересный и непредсказуемый шаг к согласию через медиацию.

Если просто смотреть или слушать со стороны на общение сторон и медиатора на третьем шаге – это напомнит непрерываемое время сторон, с той лишь разницей, что никто уже молчать не должен, и стороны уже могут говорить что-то и медиатору и друг другу напрямую.

Конечно, говорить лучше не хором, а по очереди.

Медиатор выглядит как бы челноком, снующим от одного говорящего к другому, постоянно задает уточняющие вопросы, чтобы убедиться, правильно ли он понимает, что конкретно и про что именно говорит одна сторона, и тут же уточняет, что и как понимает из сказанного вторая сторона. Затем вторая сторона что-то говорит, а медиатор уточняет, как и что он сам понимает и тут же про-

ясняет у первой стороны, что и как понятно из сказанного только что второй стороной первой стороне...

И так далее, и так далее, и так далее, по многу раз....

Этот шаг не терпит суеты и торопливости.

Часто на третий шаг уходит от 20 минут до многих часов и дней.

Это нормально, и оно того стоит.

На шаге 3 работы над конфликтом очень важна глубина медиативного общения.

По сути, на этом шаге проясняется природа конфликта, позиции, потребности, интересы и ценности сторон.

Становится очевиднее, что это в большей степени - материальный спор или морально-этический.

Если до третьего шага медиатор и люди, не вовлеченные в спор, могли видеть что-то, что не видят стороны, то после третьего шага стороны начинают видеть, слышать и чувствовать друг друга лучше, чем кто-либо другой.

Оппонентам становятся понятнее мотивы друг друга, причины и смыслы их поступков, мысли, чувства, ожидания, ценности.

Люди на третьем шаге начинают слушать и *слышать друг друга*. Возможно, первый раз в жизни...

Чувства, смыслы и эмоции, ранее незнакомые сторонам могут возникать и впечатлять участников спора.

В любом случае, на третьем шаге к согласию вскрываются и проясняются не только противоречия, а также общие интересы, ценности и задачи.

В результате, стороны могут начинать договариваться для своей пользы.

Именно такие всплески конструктивных предложений являются верным и важным признаком того, что можно переходить к следующему шагу медиации. Также, переходить к четвертому шагу можно, когда медиатору уже нечего спросить по теме спора, а сторонам уже нечего сказать.

Четвертый шаг

«Поиск вариантов решения. Оценка вариантов.»

На первый взгляд может показаться, что вариантов нет...

Для поиска вариантов решения рекомендуется использовать «мозговой штурм».

На стадии поиска приветствуется творчество и отсутствие рамок «возможно - невозможно».

Сторонам допускается озвучивать абсолютно любые решения от фантастических и заведомо нереальных до очевидных и однозначно неприемлемых.

Медиатор записывает все озвученные варианты. Любая оценка, анализ и критика предлагаемых решений на стадии поиска запрещены. Это делается для того, чтобы стороны вышли за границы привычного и посмотрели на конфликт с разных углов и точек. Можно перебивать друг друга, повторяться, тараторить, встать, размяться, сделать дыхательную гимнастику.

Формулирование парадоксальных и забавных решений приводит к изменению эмоционального фона.

Стороны начинают проще и по-другому смотреть на спор. Также, зачастую такой подход к поиску вариантов решений позволяет каждой стороне самостоятельно примерить на себя возможные плюсы и минусы разных сценариев развития событий.

Порой это бывают варианты, которые в обычной жизни никто и никогда не стал бы даже в шутку предлагать. Это не значит, что именно эти варианты будут реализованы. Возможно, такая работа породит на финише какие-то инсайты и озарения по возможному выходу из конфликта за счет каких-то других вновь осознанных ценностей и выгод.

А может быть и не породит, но, в любом случае, поиск вариантов желательно проводить именно так. После того, как фонтан иссяк, и разгулявшаяся фантазия каждой стороны утихомирилась, можно начинать оценку предложенных вариантов.

Оценка вариантов решения.

Предлагаемые варианты выхода из конфликтной ситуации стороны анализируют на степень соответствия их запросам и потребностям. Причем важно, чтобы любая сторона рассматривала каждый вариант не только со своей колокольни, но и с точки зрения того, насколько он выгоден оппоненту. Можно использовать условную шкалу от 0 до 10 на степень соответствия стороне **А** и стороне **Б**, затем проставить рядом с каждым вариантом две оценки. Далее из многообразия вариантов стороны выбирают 2-3 варианта, потенциально приемлемых и наиболее удовлетворяющих каждую сторону.

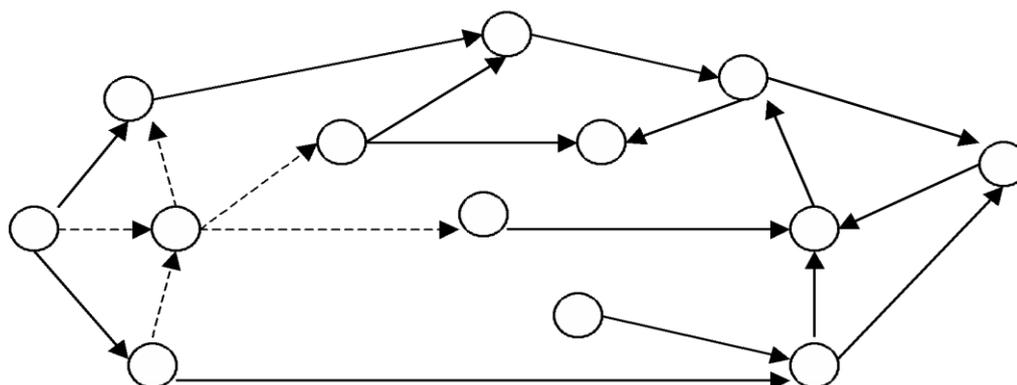
Эти варианты подлежат тщательному обсуждению с точки зрения возможных последствий в случае реализации каждого варианта.

Вопрос принятия решения пока остается открытым.

Важно понимание визави:

- Как выработанные решения соответствуют запросам участников и их окружения, а также сложившимся жизненным обстоятельствам?
- На сколько вариант реалистичен с точки зрения каждого участника?
- Полностью ли каждый участник понял смысл конкретного решения?
- Какое влияние каждая из альтернатив окажет на иных, третьих лиц, вовлеченных в ситуацию?
- И т. д.

Вариант 3



Задача медиатора - помочь сторонам понять смысл и вероятные последствия каждого из решений.

Этот процесс может вызвать новую волну напряжения между сторонами. В таком случае бывает уместен переход на третью фазу медиации «работа над конфликтом» для дополнительной проработки позиций, потребностей, интересов и желаемых выгод сторон.

Если необходимы консультации с юристами и другими экспертами, необходимо их осуществить до выбора одного общего решения.

Медиатору нежелательно выступать в роли эксперта, советчика и консультанта по теме спора.

Что случится, если это произойдет	Что случится, если это не произойдет
Что не случится, если это произойдет	Что не случится, если это не произойдет

Проведя оценку вариантов решения, стороны могут начинать формулировать единое общее решение. Общее решение может содержать любые фрагменты из ранее озвученных многочисленных вариантов.

Когда стороны достигли конкретных договоренностей, наступает время пятого, заключительного и долгожданного шага.

Ответственность за принятие или непринятие решения лежит только на сторонах.

Длиться четвертый шаг к согласию может от 10 минут до многих часов.

Торопиться не надо. Если после медиации всплывет вариант более лучший, то медиативное соглашение, скорее всего, не будет исполнено. Поэтому

лучше, когда нежизнеспособность решения проявляется на медиации, чем на стадии реализации. Для этого сторонам предлагается после четвертого шага сделать перерыв и продолжить на следующий день или через несколько дней.

Как говорится, с хорошей мыслью нужно переспать, правильное решение должно дозреть, а важный документ отлежаться.

Пятый шаг

«Заключение медиативного соглашения».

ФЗ №193 от 27.07.10 Статья 12. Медиативное соглашение

1. Медиативное соглашение заключается в письменной форме и должно содержать сведения о сторонах, предмете спора, проведенной процедуре медиации, медиаторе, а также согласованные сторонами обязательства, условия и сроки их выполнения.

2. Медиативное соглашение подлежит исполнению на основе принципов добровольности и добросовестности сторон.

3. Медиативное соглашение, достигнутое сторонами в результате процедуры медиации, проведенной после передачи спора на рассмотрение суда или третейского суда, может быть утверждено судом или третейским судом в качестве мирового соглашения в соответствии с процессуальным законодательством или законодательством о третейских судах, законодательством о международном коммерческом арбитраже.

4. Медиативное соглашение по возникшему из гражданских правоотношений спору, достигнутое сторонами в результате процедуры медиации, проведенной без передачи спора на рассмотрение суда или третейского суда, представляет собой гражданско-правовую сделку, направленную на установление, изменение или прекращение прав и обязанностей сторон. К такой сделке могут применяться правила гражданского законодательства об отступном, о новации, о прощении долга, о зачете встречного однородного требования, о возмещении вреда. Защита прав, нарушенных в результате неисполнения или ненадлежащего исполнения такого медиативного соглашения, осуществляется способами, предусмотренными гражданским законодательством.

В соглашении отражаются основные и принципиальные моменты по существу спора. Конкретные шаги, которые планирует предпринять каждая сторона для разрешения спора. Максимум практических подробностей и деталей: кто, что, где, когда и за чей счет. Как стороны отчитываются друг перед другом об исполненных обязательствах. Желательно предусмотреть механизм разрешения разногласий, которые могут возникнуть в процессе реализации достигнутых договоренностей.

Стороны могут предоставить проект медиативного соглашения на проверку финансистам, юристам и иным экспертам.

Существует вероятность возобновления спора в процессе подготовки проекта соглашения. В завершение написанное соглашение проверяется сторонами и медиатором на исполнимость, добровольность, жизнеспособность, взаимно удовлетворительность, приемлемость для третьих лиц и т.д.

Важно выяснить, есть ли у каждой стороны ресурсы, желание и возможности реализовывать такое соглашение.

И только после того, как соглашение полностью проверено и при необходимости исправлено, если такое соглашение полностью устраивает стороны, только тогда они его подписывают, и медиация считается успешно завершённой.

Что делать если соглашения нет?

Даже если сторонам не удалось заключить медиативное соглашение, каждый участник может получить для себя очевидную пользу от медиации.

Каждая сторона, благодаря медиации, начинает лучше понимать свои истинные мотивы и задачи. Улучшается прогноз в отношении того или иного сценария развития событий.

Как правило, происходит прояснение намерений и причин поведения другой стороны.

Становится понятно, зачем и почему сторона что-то делает или не делает. Это прояснение не требует от вас тотального принятия и разделения всех ценностей другой стороны, но это конкретная вещь, с учетом которой можно генерировать свое собственное решение.

В любом случае, даже после незавершённой медиации конфликтная ситуация становится всем понятнее и прогнозируемое.

Часто люди доммысливают что-то за своих партнеров и собеседников. И это что-то не всегда совпадает с реальностью. Людям свойственно драматизировать, сгущать краски, преувеличивать негативные последствия и, как следствие, гиперкомпенсировать свою защитную реакцию и ответные шаги. Зачастую в такой гиперкомпенсации нет объективной необходимости, но многие люди именно так себя ведут и так думают. Мы так воспитаны и так работает наш ум, и это нормально.

Хрупкий мир, который обязательно возникает между сторонами во время медиации, по различным причинам часто находится под угрозой и может казаться, что в любую секунду конфликт вспыхнет с новой силой и разрушит временное перемирие. Не стоит этого пугаться и отчаиваться. Как правило, это свидетельствует лишь о том, что стороны нащупали еще один из возможного множества камней преткновения, и, возможно, этот пункт станет последним препятствием на пути к устойчивому миру.

Участники медиации, как саперы, шаг за шагом, диалог за диалогом постепенно переформируют поле битвы в поле конструктивного диалога и место для произрастания ростка согласия и примирения. Волнообразное течение медиации от успокоения до нарастания эмоционального шторма - это абсолютно нормальное явление.

В конце концов, при планомерной и пошаговой работе над конфликтом, рано или поздно конфликт потеряет свою актуальность. А взаимовыгодные решения будут сгенерированы. В арсенале профессионального медиатора есть много техник и приемов, позволяющих перетушёвывать, сглаживать и приглушать опасные моменты. Втроем удержать хрупкий мир получается гораздо лучше и надежнее.

Из отзыва участника медиации: «...По ходу медиации у меня возникло чувство, что он меня все-таки слышит, и я поняла, что это мой шанс, и я наконец-то решу этот конфликт...»

Более 2\3 конфликтных ситуаций вызваны элементарным взаимным недопониманием между людьми.

На половину полон! – На половину пуст!

Участникам конфликта часто не хватает просто времени, терпения и внимания к партнеру, чтобы прояснить истинные мотивы и причины его поведения и поступков. Люди говорят друг с другом и не слышат друг друга, а часто люди слышат что-то свое. Смысл сказанного многократно искажается на разных этапах по разным причинам.

Например, сначала один человек сказал не совсем то, что имел в виду – не точно высказал свою мысль. Второй человек услышал это, уже искаженное сообщение не совсем так, как оно прозвучало. Что-то домыслил свое и ответил первому. И вот уже первый сжимает кулаки, стискивает зубы, глаза его наливаются яростью.... Механизм развития конфликта запущен и катится по привычным рельсам.

Пожалуй, одно из самых главных преимуществ медиации, это, то что она позволяет взять паузу в битве и помогает понять собеседникам друг друга, правильно услышать и увидеть в оппоненте человека, который такой же человек, как и вы.

Ну в крайнем случае – почти такой же...

Акценты медиатора не на различиях, а на общем поле интересов – следующий важный плюс медиации. Общее поле интересов в конфликте всегда есть. Конфликт, как это ни странно, объединяет людей.

Каждая сторона конфликта зависит от второго участника. Стороны зачем-то нужны друг другу, и у них есть взаимная потребность друг в друге. Как правило, их объединяет не только конфликт, но и общее поле интересов. Действительно, задумайтесь, ведь никто из нормальных людей не ходит по улице и не конфликтует с кем попало.

Общие интересы — это обратная сторона конфликта, это неявная сторона явных разногласий. Более того, общие интересы — это причина конфликта. Нет общих интересов – не будет конфликта.

Конфликт — это симптом и проявление того, что есть общие интересы, но нет общего понимания и согласия по каким-то принципиальным пунктам. Положительное качество конфликта в том, что он позволяет выявлять противоречия и взаимно обогащать взгляды и точки зрения сторон. Работая с общими интересами сторон, медиатор проявляет то, что было в тени, не озвучено и скрыто. Да, на какой-то момент противоречия могут обостряться. Но это лишь улучшит взаимное понимание сторонами друг друга. Когда понятны противоречия и понятны общие задачи, умы и взоры сторон совместно устремляются к поиску взаимоприемлемого решения.

Длительность медиации

Некоторые медиативные процессы длятся годами, некоторые начинаются и завершаются в один день. Закон предписывает завершать медиацию не более чем за 60 дней - примерно 2 месяца.

ФЗ №193 от 27.07.10.Статья 13. **Сроки проведения процедуры медиации**

1. Сроки проведения процедуры медиации определяются соглашением о проведении процедуры медиации. При этом медиатор и стороны должны принимать все возможные меры для того, чтобы указанная процедура была прекращена в срок не более чем в течение шестидесяти дней.

2. В исключительных случаях в связи со сложностью разрешаемого спора, с необходимостью получения дополнительной информации или документов срок проведения процедуры медиации может быть увеличен по договоренности сторон и при согласии медиатора.

От возникновения проблемы до начала реализации медиативного соглашения, как правило, бывает достаточно 2-4 встречи длительностью 1,5-2 часа.

В целом, на все про все бывает достаточно 1-4 недели.

Медиативные сессии менее часа и более двух часов подряд показывают меньшую эффективность. Менее часа недостаточно для достижения необходимого погружения в процесс. Сессии длительностью более двух часов вызывают утомляемость участников, в результате чего снижается продуктивность общения.

Однако, следует помнить, что в медиации все индивидуально и бывает по-разному, зависимости от:

- того, что знают стороны о медиации;
- того, как они к ней относятся и какой имеют опыт участия в медиации;
- того, что хотят на самом деле получить в итоге, по сути, спора;
- насколько понимают, что они хотят действительно на самом деле получить;
- хотят ли вообще завершить спор в обозримой перспективе.

Опыт, принципы равенства и прозрачности говорят нам, что медиация двигается со скоростью самого медленного участника медиации. Не очень здорово, если этот участник - медиатор. Однако, следует знать, что профессиональный медиатор не будет продолжать процесс, если одной из сторон что-то непонятно, либо что-то беспокоит, смущает, либо требует прояснения. Поэтому иногда медиатор по несколько раз задает одни и те же вопросы и уделяет максимальное внимание каким-то нюансам, порой на грани занудства. Это делается не для того чтобы затянуть процесс или вывести из равновесия менее терпеливых участников. Многочисленные уточнения необходимы и неизбежны во имя того, чтобы мостик понимания между медиатором и каждой стороной и между сторонами без медиатора мог быть сформирован и укреплен шаг за шагом, кирпичик за кирпичиком.

Чемпионы-спринтеры в скорости разрешения экономических споров — это предприниматели и юридические лица, которые уже знают все минусы судебных решений, знают плюсы медиации, и уже не один раз участвовали в ней. Но, опять же, оговоримся, что не всегда и не во всех сферах.

Чемпионы-марафонцы в медиации — это споры в ЖКХ, межевание земельных участков, и, конечно, семейная медиация с ее наследственными делами, разводами, разделами имущества и выяснением порядка пребывания и воспитания детей.

Давайте посчитаем примерное минимальное время на каждый шаг и подведем итог:

Шаги к согласию и их минимальная продолжительность

- 15 минут - Шаг 0 - подготовительная
- 15 минут - Шаг 1 - вступительное слово медиатора и непрерываемое время сторон
- 5 минут - Шаг 2 - формирование повестки дня
- 30 минут - Шаг 3 - работа над конфликтом
- 10 минут - Шаг 4 - поиск вариантов решения. Оценка вариантов.
- 15 минут - Шаг 5 - Заключение соглашения. **Н.В.** - лучше в другой день.

Итого:

5 шагов за 90 минут медиативного общения = согласие достигнуто и конфликт исчерпан))

Между какими шагами к согласию лучше всего делать передышку, паузы и перерывы.

Важные факторы, способные повлиять на динамику медиации:

- скорость продвижения процесса медиации;
- загруженность темы медиации фактами и подробностями;
- эмоциональная напряженность – в случае чрезмерных эмоций пауза просто обязательна;
- состояние здоровья и физиологические потребности участников;
- мотивация сторон завершить спор или не завершить.

Необходимо обеспечить минимальный комфорт и удобство каждому участнику.

Важно максимально исключить любые факторы отвлекающие, утомляющие, раздражающие участников медиации.

Паузы уместны:

В случае чрезмерных эмоций и накала страстей.

После подготовительной фазы - 0 Шаг.

После формирования повестки дня - Шаг 2.

В процессе Шага 3 по мере необходимости.

На Шаге 4 между поиском вариантов и оценкой

После 4 Шага перед Шагом 5 – очень желательно.

Стоимость медиации.

Как правило, стоимость медиации делится между сторонами на равные части.

Медиатору платят:

1. в конце подготовительного этапа, перед началом медиации.
2. при подписании соглашения о проведении медиации.
3. за фактически затраченное время на конкретную медиацию.

В среднем стоимость одной медиации составляет от 15 до 50 тыс. руб. и более.

Таким образом, медиация существенно экономичнее традиционных услуг юристов и адвокатов в судебных заседаниях.

Что даёт медиация участникам?

Институт медиации возникает в обществе неизбежно, эволюционно и детерминирован потребностью людей в гуманном урегулировании споров и конфликтов, которые постоянно и регулярно возникают и будут возникать в любом социуме по разнообразным причинам. Ключевое словосочетание – потребность в гуманном решении. Если бы Каин и/или Авель обратились к медиатору, скорее всего, братоубийства можно было бы избежать, и всемирного потопа, вероятнее всего, тоже....

Таким образом, медиация является неотъемлемой частью демократического, гуманистического и цивилизованного общества.

С другой стороны, вполне очевидно, что свободная продажа, ношение и применение огнестрельного оружия, в конечном итоге спустя какое-то время и немалое число человеческих жертв, также однозначно приведут к развитию института медиации. Собственно, патовая ситуация двух хорошо вооруженных центров неизбежно приводит их к совместному выбору в пользу переговоров. Так как многочасовые переговоры о мире лучше, чем любая очень быстрая война. Например, холодная война и гонка ядерного вооружения между непримиримыми супердержавами США и СССР, заведшая в логический тупик оба государства, свидетельствует о том, что диалог живых все-таки лучше, чем молчание мертвых.

Медиация явно отличается от судебной практики, которая весьма распространена по всему миру. В судебной практике также присутствует третья независимая сторона. Но суд вырабатывает собственное и самостоятельное решение на основе фактов, представленных суду по сути спора или конфликта и в отношении участников процесса. Часто решение суда определяет победителя и проигравшего. И такое решение сам конфликт не устраняет. Порой даже формальный победитель после суда не получает всего того на что он рассчитывал, обращаясь в суд.

В медиации, особенно в понимающем или содействующем направлении медиации, медиатор не принимает никакого решения в отношении сторон и предмета спора. Решение, по сути, и существу спора вырабатывают сами противоборствующие стороны с учетом взаимоприемлемой и жизнеспособности этого

решения. Медиатор не решает, кто прав, а кто виноват. Медиатор лишь организует пространство и процесс медиации на основе следующих принципов: добровольности, конфиденциальности, прозрачности и открытости, нейтральности и равноправия, ответственности, взаимного уважения и сотрудничества, равенства и беспристрастности. Тем самым он устремляет взор соперничающих сторон в будущее с целью поиска решений, устраивающих обе стороны. Решение, устраивающее обе стороны, прекращает конфликт и порождает согласие и мир.

Также медиация отличается и от психотерапии. Несмотря на то, что в медиации, так же, как и в психотерапии, обязательно уделяется пристальное внимание и ведется работа с эмоциями участников конфликта-спора. Опять же, в отличие от суда, где за эмоции могут лишь наложить штраф или отправить на психиатрическую экспертизу и принудительное лечение. В медиации обязательно учитываются познания психологии о поведении людей и принятия ими решений. В психотерапии основная задача - облегчение страданий, профилактическое и лечебное воздействие на психику и организм клиента через психику психотерапевта. Задача и методы медиации схожи с психотерапией, но весьма конкретно и существенно ограничены рамками конфликта-спора-ситуации, заявленной сторонами для медиативного процесса.

Безусловно, личность медиатора и его профессиональная компетентность играют важную роль в эффективной организации процесса. Однако, так же, как рисовать может каждый, готовить пищу может каждый, водить автомобиль может каждый - так и овладеть базовыми принципами и навыками медиации может каждый. Наличие репрезентативного, коллективного, успешного, хорошо изученного и структурированного опыта позволяет обучать медиации абсолютно разных людей так же, как психотерапии или юриспруденции.

Способы завершения споров и конфликтов:

- силовой на физическом уровне – регламентируется уголовным кодексом.
- силовой на законодательном уровне, через арбитраж и суды общей юрисдикции.
- по согласию сторон – мировое соглашение в суде, в третейском суде или медиативное соглашение.

Преимущества медиации перед судом

Многие люди, не знакомые с работой судов на личном опыте, наивно полагают, что в суде можно установить справедливость, восстановить правду, честь и достоинство.

Однако, те немногие, которые хотя бы раз участвовали в судебном процессе, уже понимают, что не все так просто и однозначно.

Действительно, по идее, суд — это место, где должна торжествовать справедливость и закон.

Но, на самом деле, в понятие справедливости разные люди вкладывают абсолютно разные смыслы. Да и с законом у нас не все так просто и очевидно. Куда повернут адвокаты ловким жонглированием фактов умозаключения судьи, к тому решению слепая Фемида и склонит одну из чаш своих весов и начнет махать мечом.

И если насчет справедливости люди как-то могут договориться и прийти к общему пониманию, то с законом все гораздо интереснее. То, что закон и справедливость — это далеко не одно и то же, и даже больше, чем 2 большие разницы, надеемся уже никому объяснять не надо. Хотя, безусловно в практике случаются законные, гуманные и справедливые решения суда. Опыт говорит нам о том, что чаще всего частично удовлетворенный иск не приносит желаемого результата ни истцу, ни ответчику. Суд, рассмотрев материалы дела, раз и навсегда решает что-то. И теперь по закону и истец и ответчик будут обязаны это решение выполнять. Нравится оно им или нет, это суду уже не интересно. Это может быть интересно судебным приставам-исполнителям.

Одна из серьезных проблем в нашей и не только в нашей судебной системе – это неисполнимость судебных решений. Вроде бы суд случился, решение принял, то, что должен делать, обозначил, но... Несогласные участники судебного разбирательства всеми правдами и не правдами саботируют, затягивают и отказываются от прямого исполнения решения суда. И даже приставы-исполнители бывают бессильны. Вот вам закон и вот вам справедливость. Все по закону и почти по справедливости, а алименты, например, граждане не платят, или платят, но не в том объеме, в котором предполагалось. То же самое происходит с компенсациями и другими принудительными решениями фемиды.

Неисполнимость законных решений — это одна из фундаментальных проблем юриспруденции во все времена. Как правило, эту проблему решают жестким силовым подавлением. Одним из гуманных решений этой проблемы является медиация. Мировой опыт говорит о том, что более 80% медиативных решений исполняются в полном объеме и в срок.

Ни один суд в мире не может похвастаться такой статистикой! А медиаторы могут.

В чем преимущество медиации перед судом для семейных споров?

What is the advantage of mediation over court for family disputes?

Суд	Медиация
Как правило, открытый процесс, любой желающий может присутствовать и следить за ходом судебного разбирательства.	Строго конфиденциальная процедура. Стороны сами решают, какую информацию и кому оглашать.
Решение выносит судья, основываясь на фактах и своем восприятии этих фактов	Решение принимают стороны самостоятельно и совместно, на основе взаимоприемлемой и практической реализуемости.
Суд не может учитывать эмоции и чувства сторон	В медиации есть место для обсуждения чувств и эмоций сторон.
Нет гарантий, что решение суда для истца и ответчика будет выгодным. Иск может быть удовлетворен частично, что часто равняется поражению.	Стороны самостоятельно решают, какое именно решение для них выгодно и приемлемо, без победителей и проигравших
Исполнимость судебных решений в срок и в полном объеме от 20 до 50 %	Исполнимость медиативного соглашения более 80%

Решения типовые, без учета нюансов. В основном, в сфере материальных ценностей.	Возможны нестандартные и гибкие решения. В том числе, с учетом моральных и этических аспектов.
Есть победитель и есть проигравший. Конфликт подавляется решением извне.	Позволяет сохранить человеческие и деловые отношения. Конфликт затухает изнутри.

Медиация по своей сути есть процесс, направленный, в первую очередь, на достижение так называемой ситуации «выигрыш-выигрыш» и более глубокий по своему проникновению в истинные причины конфликта, чем судебное разбирательство.

Помните, что, как правило, медиация в гражданско-правовых конфликтах эффективнее, быстрее и дешевле, чем судебное разбирательство.

Выгоды, преимущества и особенности медиации

- Медиацию никто не изобрел и не придумал, она основана на здравом смысле и жизненном опыте.
- Медиация уместна там, где люди желают мирным и гуманным способом выйти из сложной и спорной ситуации.
- Возможное решение конфликта стороны генерируют, выбирают и принимают самостоятельно, а не кто-либо за них.
- Медиация — это неформальная процедура, но структурированная, гибкая и адаптируемая под потребности участников.
- Добровольность и конфиденциальность - 100%.
- Решение вырабатывается взаимоприемлемое, без приоритета какой-либо стороны.
- Нейтральность, беспристрастность и независимость медиатора дает равные возможности и права для сторон.
- Исполнимость медиативных решений в разы выше по сравнению с судебными, ибо стороны договариваются о взаимовыгодном решении, и у каждой стороны есть интерес и потребность выполнять договоренности.
- Медиация наиболее эффективна для гражданско-правовых, трудовых и экономических споров.
- Семейная медиация решает вопросы не только по разводу, разделу имущества, установлению порядка общения с детьми, выплаты алиментов после развода, но и наследственные споры, вопросы ухода за пожилыми людьми, трансграничные споры и т.п.
- В обычной жизни чаще всего медиацией приходится заниматься родителям, воспитывающим нескольких детей.

Уверенны, что книга поможет вам выбрать для себя один из самых культурных, цивилизованных и гуманных способов решения сложных жизненных ситуаций - медиацию.

Желаем вам никогда не оказываться в спорных и конфликтных историях, ну а если такое случилось, теперь вы знаете об альтернативе судебной

системе. Альтернативе более гибкой, более человечной, более быстрой, экономической и качественной.

Теперь в случае необходимости вы знаете, какие 5 простых шагов к согласию вы можете сделать с вашим оппонентом и избавить себя и окружающих от изматывающих конфликтов и споров.

Медиация (от лат. *medius* – середина) – конфиденциальные переговоры конфликтующих сторон с участием нейтрального и беспристрастного посредника – медиатора – в целях урегулирования спора (конфликта) сторон путем вырабатки ими взаимоприемлемого соглашения, разрешающего конфликт.

Медиатор (англ. *mediator* – посредник) – физическое лицо, получившее специальную подготовку для работы в качестве медиатора, получившее свидетельство медиатора, выдаваемое Министерством юстиции, включенное в Реестр медиаторов и участвующее в медиации в качестве беспристрастного посредника, способствующего поиску конфликтующими сторонами самостоятельного пути разрешения конфликта [1 URL:<http://www.mediacia.by/slovar-mediatora>].

Споры – это проблемы или конфликты, заключающиеся в различии мнений, носящие юридический или технический характер и переданные на рассмотрение комитету по урегулированию споров, арбитражу или в суд.

Конфликт – это процесс столкновения и противоборства индивидов или групп, характеризующийся взаимным нанесением ущерба с целью защиты реальных или вымышленных интересов [2 Практическое руководство о том, как эффективно предложить разрешение конфликта посредством медиации / Махтельд Пель. – М.: Межрегиональный центр управленческого и политического консультирования, 2009. – с.400 – ISBN 978-5-98872-017-1].

Основные структурные элементы конфликта:

- стороны конфликта;
- объект конфликта;
- предмет конфликта;
- образ конфликтной ситуации;
- мотивы конфликта;
- позиции конфликтующих сторон.

Отличие конфликта от спора состоит в том, что спор проще прекратить, конфликт же непременно требует разрешения, также многое зависит от того, насколько накалена общая обстановка. Разногласия в случае конфликта доходят до высшей степени своего развития. При этом чаще всего люди дают волю негативным эмоциям, нарушают этические правила и нормы, атмосфера становится напряженной. Спор может представлять собой очень конструктивное и интеллигентное общение, если собеседники относятся друг к другу с уважением, способны спокойно выслушать оппонента и последовательно высказать собственные аргументы.

Стороны конфликта – это его участники. Помимо наличия у них интереса, наиболее сильно зависящего от конфликта, они должны обладать реальной возможностью принять решение по поводу судьбы этого конфликта. Сторона конфликта характеризуется еще и способностью взять на себя такие обязательства, исполнение которых разрешит конфликт.

Конфликтующие стороны (вы можете встретить «конфликтанты») – это субъекты социального взаимодействия, находящиеся в состоянии конфликта или же явно не явно поддерживающие конфликтующих.

Участники конфликта – это люди, которые вовлечены в конфликтную ситуацию. Это может быть как отдельная личность или организация, так и целое государство.

Зона разногласий – это предмет, факт, вопрос спора, который отражает сущность противоречий конфликтов.

Занимаемые позиции участников конфликта – это позиции, которые обозначают те мнения и поведение, взгляд на ситуацию, который стороны конфликта демонстрируют друг другу и другим участникам конфликта.

Эволюция конфликта – это постепенное, не прерывное, достаточно длительное развитие во времени. Этот феномен может быть исследован на основе результатов изучения эволюции психики человека как центрального звена конфликтных ситуаций и эволюции социального взаимодействия. Выявления тенденций в эволюции конфликтов – одна из основных задач системно – генетического анализа конфликтного взаимодействия.

Представления сторон о конфликтной ситуации – это когда каждый из участников конфликта составляет свое представление о ситуации, сложившиеся в зоне разногласий и охватывающей все связанные с ней обстоятельства. Эти представления, очевидно, не совпадают. Конфликт прорастает на этой почве, когда один из двоих воспримет ситуацию как проявление недружелюбия, агрессии или неправильного, неправомерного образа мыслей и действий.

Интересы сторон являются глубинной и основной структурной составляющей конфликта. Практическая работа в конфликте всегда в первую очередь направлена на выявление истинных интересов сторон.

Интересы – потребности, принципы, ценности или системы убеждений, которые требуют удовлетворения в конфликте. Они отражают суть личности и не могут быть предметом обсуждения или переговоров. Интересы представляют единое целое и мотивируют поведение людей, направленное на удовлетворение их основных потребностей, используются для характеристики потребностей и формирования притязаний сторон. Стороны и другие участники конфликта могут не осознавать свои интересы или исказить их.

Например, в сильно травмирующих ситуациях у людей может сработать психологическая защита и они перестают адекватно воспринимать происходящее, что приводит к появлению ложных интересов.

Интересы могут быть плохо выражены, трудноуловимы, непоследователь-

ны. Иногда в конфликте у стороны может быть затронуто несколько интересов. Обычно участники конфликта стараются не показывать свои интересы, рассматривая их разглашение как причинение им вреда. Прояснение истинных интересов дает возможность для конструирования новых позиций сторон. Перед тем как интересы одной стороны сталкиваются с интересами другой, они должны перейти в притязания, т.е. превратиться в стремление достичь или превозмочь что-либо. Осознание своих притязаний приводит к формированию цели.

При объяснении активности и направленности действий оппонентов в конфликте речь идет о мотивах, целях, интересах, ценностях, потребностях отдельных лиц, социальных групп, государств или их сообществ.

Мотивы и действия сторон конфликта – при объяснении активности и направленности действий оппонентов в конфликте речь идет о мотивах, целях, интересах, ценностях, потребностях отдельных лиц, социальных групп, государств или их сообществ.

Цена конфликта (Цк) для каждой из конфликтующих сторон складывается из суммы трех величин:

- затраты энергии, времени и сил на конфликтную деятельность;
- ущерб, наносимый недружелюбными действиями другой стороны;
- потери, связанные с ухудшением общей ситуации.

Цена выхода из конфликта (Цвк) – это разность между утратами, с которыми сопряжен этот выход из конфликта (*утрата каких-то приобретений, статуса, перспектив; затраты на реорганизацию, нахождение новых возможностей; уступки другой стороне; и т.п.*) и приобретениями, которые даст выход (*освобождение сил для другого поля деятельности; открытие новых возможностей, и пр.*)

Таким образом, сравнение цены конфликта и цены выхода из него позволяет рационально решить вопрос: стоит ли продолжать конфликт, учитывая дальнейшее возрастание его цены, или же выгоднее прекратить его. Однако для принятия окончательного решения надо учесть два важных обстоятельства.

С одной стороны, нужно взвесить шансы на победу в конфликтной борьбе и оценить преимущества, которые принесет победа. Здесь остается простор для любителей риска. Они могут решить бороться дальше в надежде на победу и большой выигрыш, оставив в стороне рациональные доводы. Но если риск представляется неоправданным, то при (Цк.) и (Цвк.) есть все основания искать путь к прекращению конфликта.

С другой стороны, необходимо принять во внимание, что цена выхода из конфликта может сильно меняться в зависимости от условий, на которых выход осуществится. Это подводит к необходимости договариваться с другой стороной с целью найти способ улучшить эти условия и понизить тем самым цену выхода из конфликта. [3 URL:https://studopedia.ru/10_225297_ponyatiynaya-shema-opisaniya-konflikta.html] .

На рисунке 1 показаны практикуемые схемы анализа конфликтов.

Рисунок 1. Практикуемые схемы анализа конфликтов
Figure 1. Practical conflict analysis schemes



Источник: составлено автором научной статьи.

Source: compiled by the author of the scientific article

Управлению конфликтом должна предшествовать стадия его диагностики, т.е. определение основных составляющих конфликта, причин, его породивших. В большинстве случаев проведение диагностики предполагает определение:

– истоков конфликта, субъективных или объективных переживаний сторон, способов «борьбы», противоречия мнений, событий, затронутых потребностей и интересов;

– биографии конфликта, т.е. его историю, фон, на котором он прогрессировал, нарастание конфликта, кризисы и поворотные точки в его развитии;

– участников конфликтного взаимодействия: личностей, группы, подразделений;

– позиций и отношений сторон, их взаимозависимости, ролей, ожиданий, личных отношений;

– исходных отношений к конфликту – хотят и могут ли стороны сами решить конфликт, каковы их надежды, ожидания, установки, условия, либо конфликт спровоцирован специально в интересах одной из сторон, которая постоянно поддерживает уровень напряженности [4 https://studwood.ru/609717/psihologiya/diagnostika_konfliktov].

Альтернативное урегулирование споров – совокупность процедур, способствующих внесудебному разрешению споров.

К методам альтернативного урегулирования споров обычно относят *третейский суд, переговоры, медиацию*.

Традиционные методы. Отечественные и зарубежные ученые отмечают, что наиболее распространенными методами урегулирования конфликтов, известными в сфере международных отношений еще с древних времен, являются переговоры и использование посредничества с целью помощи сторонам конфликта прийти к согласию.

Основные понятия:

1) **стороны** – желающие урегулировать спор с помощью процедуры медиации субъекты отношений, указанных в статье 1 настоящего Федерального закона [5];

2) **процедура медиации** – способ урегулирования споров при содействии медиатора на основе добровольного согласия сторон в целях достижения ими взаимоприемлемого решения;

3) **медиатор** – независимое физическое лицо, привлекаемое сторонами в качестве посредника в урегулировании спора для содействия в выработке сторонами решения по существу спора;

4) **организация, осуществляющая деятельность по обеспечению проведения процедуры медиации**, – юридическое лицо, одним из основных видов деятельности которого является деятельность по организации проведения процедуры медиации, а также осуществление иных предусмотренных настоящим Федеральным законом действий;

5) **соглашение о применении процедуры медиации** – соглашение сторон, заключенное в письменной форме до возникновения спора или споров, либо после его или их возникновения, об урегулировании с применением процедуры медиации спора или споров, которые возникли или могут возникнуть между сторонами в связи с каким-либо конкретным правоотношением;

6) **соглашение о проведении процедуры медиации** – соглашение сторон, с момента заключения которого начинает применяться процедура медиации в отношении спора или споров, возникших между сторонами;

7) **медиативное соглашение** – соглашение, достигнутое сторонами в результате применения процедуры медиации к спору или спорам, к отдельным разногласиям по спору и заключенное в письменной форме.

Условия применения процедуры медиации:

1) осуществляется на основании соглашения сторон, в том числе на основании соглашения о применении процедуры медиации. Ссылка в договоре на документ, содержащий условия урегулирования спора роли содействию медиатора, признается медиативной оговоркой при условии, что договор заключен в письменной форме;

2) может быть применена при возникновении спора как до обращения в суд или третейский суд, так и после начала судебного разбирательства или третейского разбирательства, в том числе предложению судьи или третейского судьи;

3) наличие соглашения о применении процедуры медиации, равно как и наличие соглашения о проведении процедуры медиации и связанное с ним непосредственное проведение этой процедуры, не является препятствием для обращения в суд или в третейский суд, если иное не предусмотрено федеральными законами;

4) проведение процедуры медиации начинается со дня заключения сторонами соглашения о проведении процедуры медиации.

5) если одна из сторон направила в письменной форме предложение об обращении к процедуре медиации и в течение тридцати дней со дня его направления или в течение иного указанного в предложении разумного срока не получала согласие другой стороны на применение процедуры медиации, такое предложение считается отклоненным;

6) предложение об обращении к процедуре медиации должно содержать сведения, указанные в части 2 статьи 8 настоящего Федерального закона

7) предложение об обращении к процедуре медиации может быть сделано по просьбе одной из сторон медиатором или организацией, осуществляющей деятельность по обеспечению проведения процедуры медиации.

Различия и сходства при обучении медиации:

– возможность осуществления обучения без отрыва от рабочего места, в удобное время (*свобода и гибкость графика обучения*);

– возможность определить индивидуальные сроки и темп обучения;

– возможность использования приобретенных навыков работы с Интернет-технологиями в профессиональной деятельности и обучении (*мобильность обучения*);

– отсутствие очного общения между обучающимся и преподавателем;

– отсутствие частой возможности изложить свои знания в словесной форме, превалирующее влияние письменной основы обучения;

– отсутствие постоянного контроля над учеником.

Для объяснения поведения конфликтующих сторон существует концепция Томасса – Килманна (Thomass K.W. Kilmann R.H.)
[6 https://studwood.ru/605952/psihologiya/kontseptsiya_tomasa_-_kilmena]

Конкуренция, соперничество или противоборство участников, сопровождающиеся открытой борьбой за свои интересы.

Такая стратегия обязательно предполагает выигравшего и проигравшего. Человек, использующий эту стратегию, весьма активен и предпочитает идти к разрешению конфликта собственным путем. Такой участник конфликта не заинтересован в сотрудничестве с другими, способен на волевые решения. Люди, использующие эту стратегию, удовлетворяют собственные интересы в ущерб интересам других, вынуждая их принимать именно свое решение.

Тот, кто прибегает к этой стратегии, для достижения цели использует свои волевые качества, и если его воля достаточно хорошо развита, то ему это удастся.

Соперничество может быть эффективным, если использующий его обладает определенной властью. В ситуации, когда человек не обладает достаточной властью и соответствующим статусом для ее внедрения, стиль соперничества, используемый в конфликтах, обращается в явную «конфликтную привычку», вызывает отчуждение и нежелание продолжать общение и даже деловые взаимоотношения. При конкурентном или соревновательном стиле союзники завоевываются только тогда, когда используемый ими стиль поведения приносит желаемый положительный результат – победу.

Избегание, уклонение или уход, заключающиеся в стремлении выйти из конфликтной ситуации, не решая ее, не уступая своего, но и не настаивая на нем. Эта стратегия и соответствующий ей стиль поведения в конфликтах реализуется тогда, когда человек не отстаивает свои права, не сотрудничает ни с кем для выработки решения проблемы или же просто уклоняется от разрешения конфликта.

Избегая конфликта или уходя из него (физически или эмоционально), возможно, человек опасается конфронтации. Уходя от реального разрешения конфликта, он лишает себя возможности принять участие в дальнейшем развитии ситуации.

Избегание или уход от конфликта может привести к росту проблемы.

При этом выделяют наиболее типичные формы ухода:

- молчание;
- демонстративное удаление;
- обиженный уход; затаенный гнев;
- депрессия;
- игнорирование обидчика;
- едкие замечания по «их» поводу за «их» спиной;
- переход на чисто деловые отношения;
- индифферентное отношение;
- полный отказ от дружеских или деловых отношений с провинившейся стороной.

Приспособление – стратегия сглаживания противоречий, в основном поступаясь своими интересами. Человек не пытается отстаивать свои собственные интересы и соглашается делать то, чего хочет другой участник.

Компромисс – стратегия урегулирования разногласий, конфронтации через взаимные уступки. Компромисс предполагает, что одна сторона может «раздуть» свою позицию, чтобы потом показаться великодушной, или же «сдать» свои позиции намного раньше другой. В таких случаях ни одна из сторон не будет придерживаться решения, которое ее не удовлетворяет. Кроме того, если компромисс был достигнут без тщательного анализа других возможных вариантов решения, он может быть далеко не оптимальным выходом из конфликта.

Сотрудничество – наиболее продуктивная стратегия и стиль по ведению в конфликтах, приводящие чаще всего к разрешению и продуктивному выходу из конфликта со взаимным удовлетворением интересов участников. Однако стиль сотрудничества сложен для реализации, требует много времени и специальной подготовки использующих его людей.

Методы воздействия на оппонента при интеграционной и состязательной стратегиях переговоров.

Основные тактики воздействия в переговорах сгруппированы по признакам: жесткие, мягкие, нейтральные.

Жесткая

Тактика давления – предъявление требований, указаний, приказов, угрозы, вплоть до ультиматума, предъявление компрометирующих материалов, шантаж. В конфликтах «по вертикали» применяется в двух из трех ситуаций.

Тактика физического насилия (ущерба) – уничтожение материальных ценностей, физическое воздействие, нанесение телесных повреждений, блокирование чужой деятельности и т. п.

Тактика захвата и удержания объекта конфликта. Применяется в межличностных, межгрупповых, межгосударственных конфликтах, где объект материален. Для конфликтов между группами и государствами чаще всего представлена как сложная деятельность, где используются политические, военные, экономические и иные средства.

Тактика психологического насилия (ущерба) – оскорбление, грубость, негативная личностная оценка, дискриминационные меры, дезинформация, обман, унижение, диктат в межличностных отношениях. Вызывает у оппонента обиду, задевает самолюбие, достоинство и честь.

Нейтральная

Тактика коалиций. Цель – усиление своего ранга в конфликте. Выражается в образовании союзов, увеличении группы поддержки за счет руководителей, друзей и др., обращений в СМИ, органы власти.

Санкционирование. Воздействие на оппонента с помощью взыскания, увеличения рабочей нагрузки, наложения запрета, установления блокад, невыполнения распоряжений под каким-либо предлогом, открытого отказа от выполнения.

Тактика демонстративных действий. Применяется для привлечения внимания окружающих к своей персоне (публичные высказывания, жалобы на состояние здоровья, невыход на работу, демонстративная попытка самоубийства, голодовки, демонстрации и т. п.).

Мягкая

Тактика обоснования своей позиции применяется наиболее часто основана на использовании фактов, логики для подтверждения своей позиции (*убеждение, просьбы, выдвижение предложений* и т. д.).

Тактика дружелюбия. Включает корректное обращение, подчеркивание общего, демонстрацию готовности решать проблему, предъявление необходимой информации, предложение помощи, оказание услуги, извинение, поощрение.

Тактика сделок. Предусматривает взаимный обмен благами, обещаниями, уступками, извинениями (рис. 2)

[7 https://studopedia.ru/9_171489_osnovnie-taktiki-vozddeystviya-na-opponenta-v-konflikte.html].

Рисунок 2. Тактика сделок.

Figure 2. Deal Tactics.



Рисунок 3. Стадии проведения переговоров

Figure 3. Stages of negotiations

СТАДИИ ПРОВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ

- 1) позиционирование – каждая из сторон освещает свою позицию – непосредственно тему переговорного процесса, задачи, ожидания и предпочтения
- 2) высказывание своих соображений по обсуждаемому поводу, последующая оценка сделанных предложений, а именно – оценка позиции делового партнера с тем, чтобы определить точки расхождения, плюсы и минусы, различия и далее убедить противоположную сторону принять собственную позицию
- 3) урегулирование – выдвижение ряда разумных предложений обеими сторонами по согласованию позиций, в результате чего достигается взаимовыгодное соглашение, или же делается вывод, что такое не может быть достигнуто и переговоры прерываются

Источник / *Source*: [7 <https://myslide.ru/presentation/skachat-kommunikativnye-texnologii-v-biznese> слайд 13].

- подготовка к переговорам;
- первоначальный отбор позиции;
- поиск взаимоприемлемого решения;
- завершение переговоров и анализ их результатов.

Первый этап – подготовка к началу переговоров. Перед началом любых переговоров крайне важно хорошо к ним подготовиться: провести диагностику состояния дел, определить сильные и слабые стороны участников конфликта, спрогнозировать расстановку сил, выяснить, кто будет вести переговоры и интересы какой из групп они представляют.

Кроме сбора информации, на этой стадии необходимо четко сформулировать свою цель участия в переговорах. В этой связи следует ответить на такие вопросы:

- в чем состоит основная цель проведения переговоров?
- какие есть в распоряжении альтернативы? Реально переговоры проводятся для достижения результатов, которые были бы наиболее желательными и допустимыми;
- если соглашение не будет достигнуто, как это отразится на интересах обеих сторон?
- в чем состоит взаимозависимость оппонентов и как это выражается внешне?

Также прорабатываются процедурные вопросы: где лучше проводить переговоры, какая атмосфера ожидается на переговорах, важны ли в будущем хорошие отношения с оппонентом?

Опытные переговорщики считают, что от данной стадии, если она правильно организована, на 50% зависит успех всей дальнейшей деятельности.

Второй этап – первоначальный отбор позиции (официальные заявления участников переговоров). Эта стадия позволяет реализовать две цели участников

переговорного процесса: показать оппонентам, что их интересы вам известны и вы их учитываете; определить поле для маневра и попытаться оставить в нем как можно больше места для себя.

Обычно переговоры начинаются с заявления обеих сторон об их желаниях и интересах. При помощи фактов и принципиальной аргументации (например, «задачи компании», «общий интерес») стороны пытаются укрепить свои позиции.

Если переговоры проходят с участием посредника (ведущего, переговорщика), то он должен каждой стороне дать возможность высказаться и сделать все от него зависящее, чтобы оппоненты не перебивали друг друга.

Ведущий определяет факторы сдерживания сторон и управляет ими: допустимое время на обсуждаемые вопросы, последствия от невозможности прийти к компромиссу. Предлагает способы принятия решений: простое большинство, консенсус. Определяет процедурные вопросы.

Третий этап переговоров – поиск взаимоприемлемого решения в психологической борьбе.

На этом этапе стороны определяют возможности друг друга, насколько реальны требования каждой из сторон и как их выполнение может отразиться на интересах другого участника. Оппоненты представляют факты, выгодные только им, заявляют о наличии у них всевозможных альтернатив.

Здесь же возможны различные манипуляции и психологическое давление на ведущего, захватить инициативы всеми возможными способами.

Цель каждого из участников – добиться равновесия или небольшого доминирования.

Задача посредника на данном этапе – увидеть и привести в действие возможные комбинации интересов участников, способствовать внесению большого количества вариантов решений, направить переговоры в русло поиска конкретных предложений. В случае, если переговоры начинают приобретать резкий характер, задевающий одну из сторон, ведущий должен найти выход из создавшегося положения.

Четвертый этап – завершение переговоров или выход из тупика.

К этому этапу уже существует значительное количество различных вариантов и предложений, но соглашение по ним еще не достигнуто. Время начинает поджимать, увеличивается напряженность, требуется принятие какого-то решения.

Несколько последних уступок, сделанных обеими сторонами, могут спасти дело. Но здесь важно для конфликтующих сторон четко помнить, какие уступки не влияют на достижение их основной цели, а какие сводят на нет всю предыдущую работу.

Принципиальные переговоры часто противопоставляют *позиционным*.

Большая часть переговоров проходят как *позиционные переговоры*, когда каждая из сторон озвучивает свою позицию и аргументирует, почему ее позиция верна.

Гарвардский метод переговоров разработали известные консультанты по ведению переговоров Роджер Фишер и Уильям Юри [8 Фишер Р. Переговоры без поражения. Гарвардский метод. Роджер Фишер, Уильям Юри, Брюс Паттон;

пер. с англ. Татьяны Новиковой. – М.: ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2012. – 272 с. ISBN 978-5-91657-373-2].

Гарвардский метод принципиальных переговоров

Суть этой теории заключается во взаимной выгоде сторон (принцип win-win). Противоположная сторона рассматривается не как враг, а как партнёр. Эта теория применима как в повседневной жизни, так и в случае международных конфликтов.

Основные положения:

1. Отделить людей от проблемы
2. Быть («мягким») с людьми и («жестким») с проблемами.
3. Сосредоточиться на интересах, а не позициях. Быть восприимчивым к чужим идеям и не заикливаться на личностных характеристиках другой стороны.
4. Придумывать взаимовыгодные и разноплановые варианты. Поиск компромисса, который одинаково устроит обе стороны.
5. Настаивать на использовании объективного критерия. Убедиться, чтобы переговоры не выходили за рамки заявленной темы и оставались продуктивными и найти субъективную норму.
6. Иметь вариант, альтернативный переговорному соглашению (BATNA). Помнить, что ни один из методов не может гарантировать 100 % успех и всегда иметь запасной вариант. Для этого рекомендуется составить список возможных действий, которые придётся предпринять в случае провала и поработать с наиболее перспективными вариантами.

Источник / Source: <https://www.mediacia.by/sfery-primeneniya-mediacii>

Он учитывает *жесткий подход* к рассмотрению существа дел и *мягкий подход* по отношению к участникам переговоров.

Опираясь на данный метод, вы

- изучаете взаимные интересы сторон,
- совместно с партнером оцениваете фактическое положение дел,
- уступаете принципам, а не давлению,
- рассматриваете альтернативные варианты,
- одобряете соглашения, если оно приносит выгоду обеим сторонам.

Использование данного метода в большинстве случаев позволяет находить новые интересные решения, существенно расширяющие возможности партнеров.

Основные правила Гарвардского метода переговоров:

1) **Отделите человека от проблемы – обсуждайте проблемы, а не друг друга.** Это правило базируется на том, что оппоненты по переговорам должны научиться видеть друг в друге соратников, стремящихся разрешить спорный вопрос, а не вести себя агрессивно и тем более оскорблять друг друга.

2) **Сосредоточьтесь на интересах, а не на позициях.** Это правило показывает, что обсуждение позиций часто заслоняет истинные интересы сторон.

3) **Продумайте несколько вариантов, направленных к взаимной выгоде.** Это правило связано с трудностями выработки наилучших решений под давлением, потребностью выделить время и в спокойной обстановке подобрать несколько компромиссных решений, примиряющих интересы сторон.

4) **Настаивайте на использовании объективных критериев.** Это правило базируется на том, что конечный результат непременно необходимо опреде-

лять какой-либо справедливой нормой (например, рыночной стоимостью, экспертной оценкой, обычаем, законом).

Эффективность Гарвардского метода состоит в том, что при всей своей привлекательности требует высоких затрат времени и сил на поиск вариантов, обсуждение спорных вопросов и т.д. Далеко не все готовы и способны тратить ресурсы на то, чтобы каждый вопрос разрешался к всеобщей выгоде.

В мире бизнеса часто намного эффективнее бывает пойти на компромисс, или даже на уступки, или использовать сильную сторону позиции. Вопрос в том, чтобы понимать, когда это нужно делать, а когда нет. По сути, это вопрос о приоритетах. Гарвардский метод имеет много преимуществ перед другими подходами к ведению переговоров. Однако из этого не следует, что эту стратегию надо применять при любых обстоятельствах.

Недобросовестные / «грязные» приемы в переговорах из разряда: угрозы, блеф и шантаж, ультиматумы, отсутствие полномочий принятие решения и др.

Правозащитная деятельность медиатора и противодействие коррупции имеют общие черты.

В статье... **Закона о медиации** [9] указанные нормы в определенной степени содержат коррупционные факторы, такие, как

«широта дискреционных полномочий»,

«выборочное изменение объема прав»,

а также предусмотренный Федеральным законом от 25 декабря 2008 г. №273-ФЗ «**О противодействии коррупции**» конфликт интересов [10 <https://sktbelpa.ru/o-kompanii/sertifikaty/polozhenie-o-preduprezhdenii-korruptsii.html>].



К коррупционным факторам, позволяющим говорить о возможной широте полномочий медиатора, относятся:

- завышенные требования Закона о медиации к сторонам спора, а также
- употребление категорий оценочного характера.

Используя юридико-технические недоработки Закона, медиатор в некоторой степени может оказывать влияние на проведение процедуры медиации.

В одних случаях медиатор может преследовать материальные цели: чем дольше процедура медиации, тем больший размер оплаты медиативных услуг.

В других случаях может отказаться по тем или иным причинам от обеспечения процедуры медиации и подвести стороны к передаче спора в суд (*третейский суд*).

Этот аспект признается и ведущими специалистами, одними из разработчиков законопроекта о медиации Ц.А. Шамликашвили, В.Ф. Яковлевым: «В случае необходимости подключаются суды. Не урегулирован спор в процессе медиации – попадает в суд. Урегулирован, но не исполнен одной из сторон – попадает в суд» [11 <http://www.consultant.ru/law/interview/yakovlev3/>]. В этом состоит главная причина, до сих пор сдерживающая центробежность институтов гражданского общества от вмешательства государства в его правовое поле. Кроме того, это дискредитирует медиацию, нивелирует альтернативный судебному (третейскому) разбирательству характер, фактически превращая ее в придаток судебной системы. Поскольку в Законе о медиации сказано, что медиатор не вправе умалять права и законные интересы одной из сторон (а равно и всех сторон спора) (ч. 7 ст. 11), постольку он вправе совершать только ключевые его полномочия: согласиться на проведение процедуры медиации, проводить эту процедуру, согласиться с заявлением сторон об отказе от продолжения процедуры медиации. Основные же функции по выработке возможных вариантов решений спора выполняют сами стороны. В этом заключается смысл положения ч. 4 ст. 11 *Закона о медиации*, а также ее базовый регулятивный признак – взаимное волеизъявление сторон.

Таким образом, необходимо упразднить полномочия медиатора давать согласие на увеличение срока проведения процедуры медиации в связи со сложностью спора или при необходимости получения дополнительной информации или документов. Такое решение должно оставаться прерогативой самих сторон спора по их взаимной договоренности. Следовательно, в ч. 2 ст. 13 *Закона о медиации* слова «и при согласии медиатора» следует исключить.

Опираясь на Гражданский кодекс РФ, можно выделить и охарактеризовать следующие понятия: сделка, договор, существенные условия договора, форма сделки [12 "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 09.03.2021)].

Сделки – это действия граждан и юридических лиц, направленные на установление, изменение или прекращение гражданских прав и обязанностей. Под ними понимается волевое правомерное юридическое действие субъекта гражданских правоотношений.

Договор – соглашение двух или нескольких лиц об установлении, изменении или прекращении гражданских прав и обязанностей. К договорам применяются правила о двух- и многосторонних сделках, предусмотренные главой 9 настоящего Кодекса.

К обязательствам, возникшим из договора, применяются общие положения об обязательствах (статьи 307 - 419), если иное не предусмотрено правилами настоящей главы и правилами об отдельных видах договоров, содержащимися в настоящем Кодексе.

К договорам, заключаемым более чем двумя сторонами, общие положения о договоре применяются, если это не противоречит многостороннему характеру таких договоров.

ГК РФ Статья 432. Основные положения о заключении договора

1. Договор считается заключенным, если между сторонами, в требуемой в подлежащих случаях форме, достигнуто соглашение по всем существенным условиям договора.

Существенными являются условия о предмете договора, условия, которые названы в законе или иных правовых актах как существенные или необходимые для договоров данного вида, а также все те условия, относительно которых по заявлению одной из сторон должно быть достигнуто соглашение.

2. Договор заключается посредством направления оферты (предложения заключить договор) одной из сторон и ее акцепта (принятия предложения) другой стороной.

3. Сторона, принявшая от другой стороны полное или частичное исполнение по договору либо иным образом подтвердившая действие договора, не вправе требовать признания этого договора незаключенным, если заявление такого требования с учетом конкретных обстоятельств будет противоречить принципу добросовестности (пункт 3 статьи 1).

Форма сделки:

1. Сделки совершаются устно или в письменной форме (простой или нотариальной).

2. Сделка, которая может быть совершена устно, считается совершенной и в том случае, когда из поведения лица явствует его воля совершить сделку.

3. Молчание признается выражением воли совершить сделку в случаях, предусмотренных законом или соглашением сторон.

Описывая процесс заключения договора / сделки: оферта, акцепт, новая оферта, можно определить, в какой момент договор считается заключенным и какую роль может играть посредник, на этапе преддоговорного спора.

Рассмотрим порядок заключения договора:

Оферта – предложение в заключении договора одной стороны.

Акцент – согласие второго партнера на предложение.

Оферент – встречные условия соглашения договора.

Общий порядок заключения договоров (две стадии):

Первая стадия – *оферта*, вторая – *акцепт*.

Договор считается заключенным, когда оферент получит акцепт от акцептанта. Вместе с тем далеко не всякое предложение заключить договор приобретает силу оферты. Предложение, признаваемое офертой, в соответствии со ст. 435 ГК должно:

- а) быть достаточно определенным и выразить явное намерение лица заключить договор;
- б) содержать все существенные условия договора;
- в) быть обращено к одному или нескольким конкретным лицам.

К договорным отношениям применяется законодательство, действующее на момент его заключения на той территории, где он был заключен. Соглашение считается состоявшимся в том момент, когда оферент получил согласие акцептанта. Этот момент и признается временем заключения договора.

В переговорах существуют ситуационный и индустриальный подходы.

Центральным моментом ***ситуационного подхода*** является ситуация, т.е. конкретный набор обстоятельств, которые сильно влияют на организацию в данное конкретное время. СП заключается в выборе методов и стилей управления зависимости от сложившейся ситуации и проходит четырех шаговый процесс:

- руководитель должен быть знаком со средствами управления (*процесс управления, индивидуальное и групповое поведения, системный анализ, методы планирования и контроля*);
- руководитель должен уметь предвидеть вероятные последствия, как положительные, так и отрицательные, от применения данной методики или концепции;
- руководитель должен уметь правильно интерпретировать ситуацию, определить какие факторы являются наиболее важными в данной ситуации и какой эффект может повлечь за собой изменение различных переменных;
- руководитель должен уметь увязывать конкретные приемы, которые вызвали бы наименьший отрицательный эффект.

Индустриальный подход, это когда успех в переговорах в меньшей степени зависит от личных качеств договаривающихся лиц, но больше – от регламентов и корпоративных знаний.

Переговорной инфраструктурой в организации подразумевается подход ДэниЭртела в переговорах. Он различает «*ситуационный*» или «по случаю» и «*индустриальный подход*».

При ***ситуационном*** подходе успех / неудача любой сделки всецело зависит от личных качеств договаривающихся сторон.

А в основе ***индустриального*** подхода лежит предпосылка о том, что успех в переговорах – это результат имеющегося корпоративного опыта.

При работе со сторонами важно соблюсти регламенты и правила.

Предварительные обеспечительные меры – это меры, принимаемые арбитражным судом по заявлению организации или гражданина и направленные на обеспечение имущественных интересов заявителя до предъявления иска.

Примеры конфликта интересов нередко встречаются между членами семьи и одноклассниками, среди сотрудников, входящих в штат одной организации, а также в сообществах, созданных единомышленниками. Причем их наличие вовсе не означает того, что люди испытывают друг к другу личную неприязнь. Наиболее сложные сферы, в которых имеет место конфликт интересов, – политический и общегосударственный сектор.

Мировое соглашение на стадии исполнительного производства составляется в письменной форме, поскольку в противном случае оно не может быть передано в суд для утверждения.

Стороны могут составить соглашение в произвольной форме, однако следует в тексте документа указать следующие данные:

- что должник обязан исполнить обязательства по договору (частично или в полном объеме);
- объем исполняемых обязательств;
- сроки исполнения;
- об отсутствии претензий к ответчику со стороны истца;
- о добровольности заключения документа и понимании сторонами последствий его заключения.

Федеральный закон от 02.10.2007 N 229-ФЗ (ред. от 27.12.2018)

«Об исполнительном производстве» [13 Федеральный закон от 02.10.2007 N 229-ФЗ (ред. от 22.12.2020) "Об исполнительном производстве" (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2021)]:

1. Стороны исполнительного производства вправе

- знакомиться с материалами исполнительного производства,
- делать из них выписки,
- снимать с них копии,
- представлять дополнительные материалы,
- заявлять ходатайства,
- участвовать в совершении исполнительных действий,
- давать устные и письменные объяснения в процессе совершения исполнительных действий,
- приводить свои доводы по всем вопросам,
- возникающим в ходе исполнительного производства,
- возражать против ходатайств и доводов других лиц,
- участвующих в исполнительном производстве,
- заявлять отводы,
- обжаловать постановления судебного пристава-исполнителя, его действия (бездействие), а также

- имеют иные права, предусмотренные законодательством Российской Федерации об исполнительном производстве.

2. До окончания **исполнительного производства** стороны исполнительного производства вправе заключить мировое соглашение, соглашение о примирении, утверждаемые в судебном порядке.

Может ли договор предусматривать обязательное соблюдение такого порядка?

Будет ли рассматривать суд поданный иск в случае несоблюдения обязательного претензионного порядка в силу закона, например, в случае оказания услуг связи, грузоперевозок?

Претензионный порядок урегулирования спора представляет собой особую (письменную) примирительную процедуру, процедуру урегулирования спора самими спорящими сторонами, осуществляемую посредством предъявления претензии и направления ответа на нее. Медиативное соглашение, достигнутое в результате процедуры медиации, проведенной после передачи спора на рассмотрение суда или третейского суда, может быть утверждено судом или третейским судом, полностью или частично в качестве мирового соглашения в соответствии с процессуальным законодательством или законодательством о третейских судах, законодательством о международном коммерческом арбитраже (п.3 ст.12 Закона о медиации) [14 Федеральный закон «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)» от 27.07.2010 N 193-ФЗ ст 12 (ред. от 26.07.2019) Статья 12. Медиативное соглашение].

– **медиативная оговорка** – **соглашение о применении процедуры медиации** – соглашение сторон, заключенное в письменной форме до возникновения спора или споров либо после его или их возникновения, об урегулировании с применением процедуры медиации спора или споров, которые возникли или могут возникнуть между сторонами в связи с каким-либо конкретным правоотношением;

Все возможные конфликты, разногласия и споры, вытекающие из настоящего договора (соглашения) или в связи с ним, стороны будут урегулировать с помощью процедуры медиации в Коллегии посредников (медиаторов) при Национальной Медицинской палате. В случае, если стороны не придут к соглашению по спорным вопросам с помощью процедуры медиации, такой спор подлежит разрешению в Третейском суде при Национальной Медицинской палате в соответствии с его регламентом. Решение Третейского суда является окончательным [15 <https://normativ.kontur.ru/document?documentId=1431&moduleId=1> 16 https://bstudy.net/630572/pravo/reglament_treteyskogo_suda_razresheniya_ekonomicheskikh_sporov_federalnoy_palate_advokатов_rossiyskoy].

Конфиденциальность в широком смысле означает правило, в силу которого факт проведения процедуры медиации, а также сведения, включая устную информацию и документы, которые использовались в ходе процесса медиации, не подлежат разглашению, если иное не установлено соглашением сторон. Таким образом, прерогатива установления режима конфиденциальности лежит на

сторонах, ими же оно может быть изменено. При этом режим конфиденциальности процедуры медиации является необходимым условием для ее проведения и принятия решения в обстановке доверия и безопасности.

Принцип конфиденциальности имеет ряд гарантии для самого медиатора. Так, согласно процессуальному законодательству медиаторы не могут быть привлечены в судебное разбирательство в качестве свидетелей и допрошены об обстоятельствах, которые им известны в связи с проведением медиативной процедуры:

1) обработка персональных данных должна осуществляться на законной и справедливой основе;

2) обработка персональных данных должна ограничиваться достижением конкретных, заранее определенных и законных целей. Не допускается обработка персональных данных, несовместимая с целями сбора персональных данных;

3) не допускается объединение баз данных, содержащих персональные данные, обработка которых осуществляется в целях, несовместимых между собой;

4) обработке подлежат только персональные данные, которые отвечают целям их обработки;

5) содержание и объем обрабатываемых персональных данных должны соответствовать заявленным целям обработки. Обрабатываемые персональные данные не должны быть избыточными по отношению к заявленным целям их обработки;

6) при обработке персональных данных должны быть обеспечены точность персональных данных, их достаточность, а в необходимых случаях и актуальность по отношению к целям обработки персональных данных. Оператор должен принимать необходимые меры либо обеспечивать их принятие по удалению или уточнению неполных или неточных данных;

7) хранение персональных данных должно осуществляться в форме, позволяющей определить субъекта персональных данных, не дольше, чем этого требуют цели обработки персональных данных, если срок хранения персональных данных не установлен федеральным законом, договором, стороной которого, выгодоприобретателем или поручителем по которому является субъект персональных данных. Обрабатываемые персональные данные подлежат уничтожению либо обезличиванию по достижении целей обработки или в случае утраты необходимости в достижении этих целей, если иное не предусмотрено федеральным законом.

Принцип добровольности означает правило, согласно которому начало и проведение примирительной процедуры, а также заключение и исполнение соглашения осуществляются исключительно по воле участников медиации. Необходимо отметить, что принцип добровольности действует как в отношении сторон, так и в отношении медиатора. Представляется, что по отношению к сторонам примирительной процедуры действие данного принципа проявляется в нескольких аспектах.

Во-первых, начало медиации осуществляется только на основании взаимной договоренности сторон. Никто не может быть принужден к заключению соглашения о применении медиации (медиативной оговорки). И в этом своем про-

явлении данный принцип медиации аналогичен принципу добровольности обращения в третейский суд*(59). Кроме того, в отличие от рассмотрения и разрешения дела в суде, обращение одной из сторон к медиатору в целях инициирования проведения примирительной процедуры не влечет для другой стороны обязанности вступить в медиацию.

Во-вторых, продолжение медиации должно зависеть от волеизъявления сторон. Это означает, что любой участник вправе в одностороннем порядке прекратить процедуру медиации без каких-либо негативных для себя последствий, например, в виде утраты права на обращение в суд или возложения на него бремени судебных расходов.

В-третьих, поиск приемлемых решений осуществляется без какого-либо внешнего давления. При этом любая из сторон должна иметь возможность принять или отклонить выработанный в ходе медиации вариант урегулирования спора. В данном аспекте принцип добровольности медиации может рассматриваться в качестве частного проявления принципа свободы договора.

1. Применение процедуры медиации осуществляется на основании соглашения сторон, в том числе на основании соглашения о применении процедуры медиации. Ссылка в договоре на документ, содержащий условия урегулирования спора при содействии медиатора, признается медиативной оговоркой при условии, что договор заключен в письменной форме.

2. Процедура медиации может быть применена при возникновении спора как до обращения в суд или третейский суд, так и после начала судебного разбирательства или третейского разбирательства, в том числе по предложению судьи или третейского судьи.

3. Наличие соглашения о применении процедуры медиации, равно как и наличие соглашения о проведении процедуры медиации и связанное с ним непосредственное проведение этой процедуры, не является препятствием для обращения в суд или третейский суд, если иное не предусмотрено федеральными законами.

4. Проведение процедуры медиации начинается со дня заключения сторонами соглашения о проведении процедуры медиации.

5. Если одна из сторон направила в письменной форме предложение об обращении к процедуре медиации и в течение тридцати дней со дня его направления или в течение иного указанного в предложении разумного срока не получила согласие другой стороны на применение процедуры медиации, такое предложение считается отклоненным.

6. Предложение об обращении к процедуре медиации должно содержать сведения, указанные в части 2 статьи 8 настоящего Федерального закона.

7. Предложение об обращении к процедуре медиации может быть сделано по просьбе одной из сторон медиатором или организацией, осуществляющей деятельность по обеспечению проведения процедуры медиации.

В статье 3 Федерального закона N 193-ФЗ в качестве основополагающих начал альтернативной процедуры с участием посредника закреплены **принципы независимости и беспристрастности** медиатора [14]. Представляется, что применительно к медиации правильной вести речь о принципе нейтральности, содержание которого обладает некоторой спецификой. В обоснование такой позиции проведем сравнительный анализ указанных принципов, рассмотрим осо-

бенности их реализации и соотношения в медиации. Вопрос о соотношении понятий нейтральности, независимости и беспристрастности однозначно не разрешен. Так, в зарубежной литературе распространено мнение, согласно которому предлагается различать «нейтральность» в смысле «независимость» и «нейтральность» в смысле «беспристрастность».

В первом значении нейтральность означает отсутствие у медиатора информации о сути спора, заинтересованности в конечном результате, контактов с участниками примирительной процедуры и так далее.

Во втором значении «нейтральность» трактуется как объективность и справедливость медиатора, проведение процедуры медиации без проявления предпочтения или предоставления преимуществ какой-либо из сторон. Х. Бесемер в этом смысле использует термин «беспартийность». Иными словами, с позиции авторов, понятие «нейтральность» является общим и включает в себя «независимость» и «беспристрастность». В целом представляется возможным согласиться с такой трактовкой.

В Европейском кодексе поведения для медиаторов проводится различие между нейтральностью и независимостью медиатора, с одной стороны, и беспристрастностью – с другой. Так, в соответствии со статьей 2 Кодекса медиатор не должен действовать или, начав работу, должен приостановить деятельность при обнаружении обстоятельств, которые могут повлиять на его независимость или вызвать конфликт интересов. В качестве таких обстоятельств в Кодексе указываются личные или деловые отношения медиатора с одной из сторон; финансовая и иная прямая или косвенная заинтересованность медиатора в результате медиации; наличие факта сотрудничества медиатора или любого другого работника его же фирмы с одной из сторон в каком-либо качестве помимо медиации. В Кодексе также закрепляется, что способность медиатора сохранять полную независимость и нейтральность обеспечивает соблюдение беспристрастности, которая проявляется в оказании медиатором равных услуг обеим сторонам во имя осуществления самой медиации.

Требования независимости и беспристрастности медиатора установлены в частях 4 и 5 статьи 5 Типового закона ЮНСИТРАЛ «О международной коммерческой согласительной процедуре» (далее – Типовой закон ЮНСИТРАЛ), однако их содержание и соотношение не раскрываются.

Необходимо отметить, что принципы независимости и беспристрастности являются основополагающими началами гражданского и арбитражного процессуального права, третейского разбирательства, нотариального права, то есть всей юрисдикционной деятельности. Однако и здесь проблема их соотношения однозначно не разрешена.

Принцип независимости судей государственных судов заключается в том, что судьи при осуществлении правосудия принимают судебные акты без влияния каких-либо других органов и лиц, основываясь только на нормативных актах определенного уровня. Содержание принципа независимости и беспристрастности третейских судей, по сути, аналогично. Е.А. Виноградова отмечает, что между независимостью и беспристрастностью существует функциональная взаимосвязь. Третейские судьи беспристрастны, пока не доказано обратное. Беспристрастность полагается условием независимости. В

свою очередь О.Ю. Скворцов пишет, что только будучи независимыми, третейские судьи могут оставаться беспристрастными и тем самым обеспечить справедливое и законное разрешение спора. Таким образом, очевидно, что данные понятия взаимосвязаны, однако по поводу их соотношения существует некоторая неопределенность.

В статье 5 Основ законодательства Российской Федерации о нотариате [17 Основы законодательства РФ о нотариате от 11 февраля 1993 г. N 4462-I <http://base.garant.ru/10102426/>] также указывается на независимость и беспристрастность нотариуса. При этом под независимостью понимается отсутствие какого-либо влияния на нотариуса при осуществлении им своих полномочий. Принцип беспристрастности представляет такое правило, согласно которому нотариус при совершении нотариальных действий обязан в равной степени защищать права и охраняемые законом интересы всех сторон и иных заинтересованных лиц. Данный принцип отражает необходимость обеспечить личную незаинтересованность нотариуса в результатах нотариальных действий и равное отношение к каждой из сторон удостоверяемой сделки или иного юридического акта [18 <https://cyberpedia.su/2x710e.html>].

Независимость: медиатор не должен находиться в организационной, деловой, финансовой, родственной или иной зависимости со сторонами (объективные факторы).

Беспристрастность: медиатор должен сохранять равное отношение к каждой из сторон (субъективные факторы).

Медиатор не должен: давать собственные оценки сложившейся ситуации предлагать свои варианты решения сложившейся ситуации уделять больше внимания и времени одной из сторон уговаривать одну сторону принять предложение другой не показывать своим Поведением и высказываниями неприятие позиции или взглядов одной из сторон использовать от своего имени оценки и суждения, которые одна сторона использует в отношении другой.

«Беспристрастность» является синонимом «нейтралитета», и суть обоих терминов в широком смысле та же самая. Если стороны доверили вам миссию быть беспристрастным экспертом-оценщиком или арбитром, вы также несете ответственность за процесс и должны стремиться к удовлетворению обоснованных ожиданий всех заинтересованных сторон. Вы должны быть беспристрастными и не заинтересованными в исходе разбирательства или в сделанных выводах, согласно выполненным вами работ. Вы должны действовать в честной и справедливой манере, и относиться к сторонам в равной степени. Вы также должны осуществлять свою деятельность прозрачно для всех участников процесса. Это означает, что вы должны изложить то, что вы ожидаете от сторон, и убедиться, что стороны причастны к любому потоку информации, если исключительные обстоятельства не требуют иного.

Равноправие сторон примирительной процедуры. Говоря о принципе равноправия сторон при использовании примирительной процедуры, необходимо отметить, что в медиации он проявляется наиболее явно, поскольку сама процедура возбуждения примирительного производства может быть осуществлена исключительно при взаимном волеизъявлении сторон, в отличие от процедуры су-

дебной, а прекращена – в одностороннем порядке без объяснения причин. Принцип равноправия сторон трактуется как наличие равных прав в выборе посредника на участие в процедуре посредничества, на доступ к информации, на оценку условий соглашения и т.д. Причем, необходимо, чтобы равноправие было не только формальным, но и реальным [19 <https://moluch.ru/archive/35/4082/>].

1. *Основным фактором* является мотивированность обеих сторон на совместную работу, готовность учесть мнение посредника, принять предлагаемое им решение.

2. *Эффективность медиации* определяется особенностями и характером деятельности третьей стороны.

Среди них выделяют:

- заинтересованность третьей стороны в урегулировании конфликта;
- наличие знаний и профессиональных качеств по проведению регулирующего процесса, а также способности убеждать;
- наличие опыта успешного регулирования конфликтов в прошлом;
- знание ситуации, обстановки, особенностей конфликта.

3. *Настойчивость в действиях* третьей стороны оказывается результативной тогда, когда разногласия участников связаны с принципиальными для них вопросами и когда напряженность конфликта особенно высока (Т. Кохэн, Д. Колб).

4. *Степень напряженности конфликта*. Данные по этому вопросу противоречивы. С одной стороны, выявлено, что разрешение трудового конфликта с помощью медиатора более успешно тогда, когда забастовка уже идет, а не когда возникла лишь ее угроза. С другой стороны, установлено, что излишний накал страстей в ходе переговоров негативно влияет на успешность деятельности посредника (20 П. Карневале, Р. Регнеттер <https://psyvsem.ru/socialnaya-psihologiya/rezultat-uchastiya-posrednika.html>).

5. *Длительность конфликта*. Затяжные конфликты менее поддаются регулированию, чем скоротечные.

6. *Характер отношений сторон*. Чем сложнее, напряженнее взаимоотношения, тем менее эффективно посредничество.

Выбираемые тактики и техники урегулирования конфликтов определяются ситуацией, а не особенностями медиатора [https://studopedia.ru/8_96221_sushchestvuet-ryad-faktorov-kotorie-vliyayut-na-effektivnost-deyatelnosti-tretye-storoni-v-konflikte.html]

Стратегия активного соперничества самая естественная в переговорах любого вида. Эта стратегия построена на активной конфронтации с обеих сторон и соответствует стилю соперничества. В ней возможны три варианта:

Жесткий стиль. (выигрыш-проигрыш). Соответствует стратегии соперничества, демонстрации своей силы. Эта сила может быть реальной или только кажущейся, но важно лишь то, чтобы оппонент ее признавал. Существует две основные тактики ведения переговоров в жестком стиле:

- 1) ультимативная тактика и
- 2) тактика выжимания уступок.

Вести переговоры в жестком стиле стоит лишь в том случае, когда: вы не заинтересованы в налаживании хороших отношений с оппонентом, а имеете целью только настоять на удовлетворении ваших требований по спорным вопросам; вы имеете явный перевес над оппонентом; если вы находитесь в экстремальной ситуации и чувствуете, что вам уже нечего терять .. вероятность проигрыша здесь велика; .. вы руководите коллективом и знаете, что нужно сделать, тогда как ваши сотрудники не знают положения дел и настроены против вас, а времени для разъяснений и обсуждений.

Мягкий стиль (я проигрываю – ты выигрываешь). Соответствует стратегии приспособления. Здесь налаживание добрых отношений с оппонентом для вас важнее, чем отстаивание занятой вами в конфликте позиции. Вы проявляете уступчивость, идете навстречу желаниям оппонента. Если ваш оппонент, со своей стороны, тоже выберет этот стиль переговоров, то он на ваши условия ответит своими, и в результате может получиться: выигрыш выигрыш. К нему стоит обращаться в следующих основных ситуациях: когда добрые отношения с вашим оппонентом вам гораздо дороже или важнее, чем те интересы, которые вы хотели бы удовлетворить; когда вас не особенно волнуют проблемы, вызвавшие конфликт, и вы легко можете отказаться от занятых вами сначала позиций по этим проблемам; когда вы понимаете, что правда не на вашей стороне; когда у вас мало шансов победить в конфликте.

Суть переговоров в мягком стиле – снять напряженность отношений, возникшую из-за расхождений по какому-то вопросу. Уступки не самоцель, а лишь средство решения этой задачи.

Самокритика;

Поглощение стрел;

Методика улаживания инцидента;

Техника мягкого критического замечания

Торговый стиль. (компромисс...выигрыш-проигрыш – проигрыш-выигрыш) (наибольшая выгода при наименьших уступках)...добиться выгодного для вас результата, сделав при этом минимум уступок оппоненту, необходимых для того, чтобы он согласился удовлетворить ваши главные требования. .. вы должны идти навстречу интересам партнера, выторговывая у него взамен уступки в вашу пользу. .. выигрыш проигрыш, - если вы сумеете настоять на своем и заставить оппонента согласиться на не слишком выгодные для него условия; проигрыш выигрыш, -если это сумеет сделать он, выигрыш выигрыш, если соглашение окажется обоюдно выгодным; и, наконец, проигрыш проигрыш, если после заключения сделки обнаружится, что она принесла ущерб и вам, и вашему оппоненту.

Сотруднический (выигрыш-выигрыш) взаимный учет интересов сторон. [<https://mylektsii.ru/3-10261.html>].

1. Меж- и внутрикорпоративные споры;
2. Споры в банковской и страховой сфере;
3. Сопровождение проектов, реализация которых затрагивает интересы многих сторон;
4. Конфликты на работе;
5. Семейные споры;

6. Споры, связанные с авторским правом и интеллектуальной собственностью;
7. Медиация в образовании;
8. Межкультурные конфликты, и многое другое
[<https://cyberpedia.su/2x72bc.html>].

Термин «*субъективная картина*» мира понимается как «...психическая модель мира, которая находит свое отражение в когнитивных и аффективных структурах психики и имеет осознаваемый и неосознаваемый уровни» (21 Васильева, 2012). Субъективный мир – «...это глубоко личный мир мыслей, фантазий и чувств, многие из которых трудно или невозможно выразить даже самому себе, не говоря уже о других людях. Это мир многоуровневый, где слои четко сформулированных сознательных установок переходят в фантазии и мысли, свободные от социальных запретов и ценностей, где также существуют слои желаний и чувств, полностью неосознанные самим человеком» (Там же). Считается, что субъективный мир формируется в процессе развития путем сочетания биологических и психологических механизмов адаптации. По мере развития, человек формирует схемы представления себя, родителей, окружающего мира и др. (Sandler, 1962).

Важное значение для осуществления процедуры медиации имеет адекватное восприятие мира.

Основными фильтрами восприятия являются человеческие чувства и разум. В соответствии с этим различают зрительное, слуховое, осязательное, органолептическое и обонятельное восприятие. При этом особенно важную роль во всех видах восприятия, играют двигательные, или кинестезические ощущения, которые регулируют по принципу обратной связи реальные взаимоотношения субъекта с предметом. В частности, в зрительном восприятии вместе с собственно зрительными ощущениями (цвета, света) интегрируются также и кинестезические ощущения, сопровождающие движения глаза (аккомодация, конвергенция и дивергенция, слежение).

Также в процессе слухового восприятия активную роль играют слабые движения артикуляционного аппарата. Для человека характерно, что образы его восприятия интегрируют в себе использование речи. За счет словесного обозначения возникает возможность абстрагирования и обобщения свойств предметов.

Основными свойствами восприятия являются
предметность,
целостность,
константность,
категориальность,
апперцепция.

[21 http://parents13class.blogspot.com/p/blog-page_9.html
http://psyjournals.ru/files/79372/exp_2015_n3_copyright_Vasilieva.pdf]

Фильтр восприятия – механизм мышления, фильтрующий обрабатываемую информацию. Количество информации, которое получает головной мозг, огромно. Это может быть информация, полученная извне через восприятие, или

внутренняя информация (например фантазия или прогнозирование). Мышление в состоянии сознательно обработать ограниченный объем информации. На помощь мышлению приходят фильтры восприятия, которые пропускают важную информацию в мышление, а маловажную информацию отсеивают. Важная информация запоминается, маловажная — забывается.

Например, фильтры восприятия определяют такие черты характера как оптимизм и пессимизм. В процессе медиации внимание фокусируется на интенсификации процесса формирования ответственного поведения. В медиации доступны эффективные, соответствующие социально-психологическим особенностям молодежи виды услуг. Посредник при работе с молодыми людьми учитывает знания о психологических механизмах их развития и на этой основе выстраивает сотрудничество. Медиация представляет собой комплекс мер, призванных минимизировать насколько это возможно последствия конфликтных ситуаций, помочь участникам восстановить социальную справедливость. Фильтры восприятия – отдельные идеи, переживания, предпочтения, убеждения, ценности, язык, которые формируют и влияют на наше мировоззрение [22 <https://dic.academic.ru/dic.nsf/ruwiki/6593>].

Существует два способа ведения переговоров: *деликатный* и *жесткий*. Выбирая первый способ, человек всеми силами старается избегать личных конфликтов и идет на уступки ради достижения согласия. Он хочет достичь решения, которое устраивало бы обе стороны, но в результате чувствует себя обманутым. Человек же, избравший жесткую манеру ведения переговоров, рассматривает любую возникающую ситуацию как конфликт самолюбий, в котором победить может только тот, кто настоит на своем. Он хочет победить, но чаще всего наталкивается на еще более жесткую позицию. Это изматывает, истощает силы и ресурсы, портит отношения между участниками.

Позиционные переговоры имеют слишком много недостатков.

Существует и третий способ, сочетающий в себе черты двух предыдущих, – это *метод принципиальных переговоров*, разработанный в рамках Гарвардского переговорного проекта [8 *Роджер Фишер, Уильям Ури. Переговоры без поражения. Гарвардский метод.* – Манн, Иванов и Фербер, 2012. — 272 с. — [ISBN 978-5-00100-827-9](https://www.isbn-international.org/view/title/978-5-00100-827-9). – [ISBN 978-5-00057-969-5](https://www.isbn-international.org/view/title/978-5-00057-969-5)]. Он учитывает истинные интересы обеих сторон, а не сводится к бессмысленному обсуждению того, что каждый из участников готов сделать, а чего не сделает ни за что. Основная посылка заключается в том, что участники всеми силами стремятся найти взаимовыгодное решение, а когда возникает конфликт интересов, решение должно основываться на справедливых стандартах, не зависящих от желания сторон. Метод принципиальных переговоров жесток по отношению к решаемым вопросам, но «деликатен» к людям.

Ключевые отличия Гарвардского метода от традиционных переговоров:

- *участники* рассматриваются как партнеры, совместно работающие над решением общей задачи;
- *цель/интерес* переговоров – не компромисс, как принято упрощать, но взаимовыгодное сотрудничество;

– варианты развития событий – стратегия переговоров предусматривает вариативность, при условии что оценка производится позднее, как в случае с мозговым штурмом;

– объективные критерии оценки всех составляющих переговоров от целей и предложений до результатов.

Основополагающий принцип Гарвардского метода – стратегия «win-win», где основное внимание уделяется интересам, а не позициям сторон. И, хотя, на первый взгляд, эти понятия взаимосвязаны, на деле позиции могут не совпадать с интересами. К примеру, позиция «заключить контракт на сумму «500 000», интересы – престижность работы со статусным клиентом, перспективу следующего контракта на большую сумму, выход на новый рынок, повышение по службе, работа с нестандартным проектом и т.д. Смысл переговоров, в данном случае, – выявить и объединить интересы сторон.

Классическим примером **позиционных переговоров** является спор за последний апельсин в холодильнике: стороны припоминают друг другу массу событий из прошлого, приводят кучу аргументов и, в крайнем случае, могут перейти к обмену «любезностями». Ни одна из сторон не желает уступать, особенно если спорят дети. Если же посреднику удастся убедить стороны пойти на компромисс – разделить апельсин ситуация не в полной мере устраивает каждого из участников. Если же перевести спор в русло принципиальных переговоров и выяснить интересы, то окажется, что одному из участников торга нужен был сок (а половинки явно не достаточно), а другому нужна была цедра, чтобы испечь кекс, и опять же фрукт нужен целиком. Но, разделив апельсин на плод и кожуру, можно полностью удовлетворить интересы обеих сторон и ликвидировать негативные последствия конфликтной ситуации.

Преимущества Гарвардского метода заключаются в том, что такие переговоры позволяют избежать «ловушки позиции». Использование **принципиального метода** расширяет варианты решения сложной ситуации, и позволяет переговорщикам проявить гибкость в обсуждении острого вопроса без потерь для репутации компании.

Переговоры, переведенные в русло интересов, обнаруживают гораздо больше точек соприкосновения, нежели позиционный спор, что в свою очередь создает благоприятные условия для сотрудничества.

[23 <http://1alfagroup.ru/articles/garvardskiy-metod-vedeniya-peregovorov>
<https://www.b-seminar.ru/article/show/815.htm>]

1. Отношения в сфере примирительных процедур с участием посредника регулируются настоящим Федеральным законом, иными федеральными законами и нормативными правовыми актами.

2. Если международным договором Российской Федерации установлены иные правила, чем те, которые предусмотрены законодательством Российской Федерации о примирительной процедуре с участием посредника, то применяются правила международного договора.

Настоящий Федеральный закон применяется к отношениям по урегулиро-

ванию споров, возникающих в сфере гражданского оборота и связанных с осуществлением предпринимательской и иной экономической деятельности российскими и иностранными организациями, гражданами Российской Федерации, иностранными гражданами и лицами без гражданства.

3. Настоящий Федеральный закон применяется также к отношениям по урегулированию споров, возникающих из трудовых, семейных и иных отношений, если иное не вытекает из федерального закона и существа соответствующих отношений.

4. Настоящий Федеральный закон не применяется в случаях оказания сторонам содействия в урегулировании спора судьей или третейским судьей в ходе судебного или третейского производства.

[24 <http://docs.cntd.ru/document/902037044>]

Порядок заключения мирового соглашения определен гражданским и арбитражным кодексами. Общее правило таково, что мировое соглашение может быть заключено в любой момент судебного процесса, в том числе на стадии возбуждения исполнительного производства. Отличий между его заключением в гражданском и арбитражном процессах почти нет.

Заключение мирового соглашения всегда выгодно сторонам. В том числе и потому, что около половины судебных решений остаются «на бумаге» и трудно исполнимы, а если сторона идет «на мировую» – налицо ее намерение исполнить обязательства.

При заключении мирового соглашения его положения проверяются судом на предмет ущемления прав сторон и утверждаются непосредственно в процессе.

При подготовке положений мирового соглашения противоборствующие стороны становятся партнерами. Взаимно разработанный способ решения спора почти всегда выгодней кардинальной меры в виде решения суда.

Суду также выгодно заключение этого соглашения. Оно сокращает длительность разбирательства и нагрузку на судебный аппарат в целом. Гражданский Процессуальный Кодекс обязывает судью выяснить, не желают ли стороны разрешить проблему заключением мирового соглашения (ст. 172 ГПК РФ). Практикующие юристы рекомендуют подробно обсудить с оппонентом условия заключения и исполнения мирового соглашения. Суд дает время сторонам для согласования проекта мирового соглашения, а в следующем заседании оно проверяется и утверждается судом. Случаи отказа в утверждении мирового соглашения крайне редки. В этом случае снова дается время для «работы над ошибками» и подготовки новой редакции соглашения или возврата к рассмотрению дела по существу. Перед тем, как соглашаться на условия мирового соглашения, важно оценить исполнимость его положений. Если из истории взаимодействий с оппонентом вы подозреваете, что данные условия могут быть им проигнорированы или не имеется ресурсов для их исполнения, предложите замену на другие условия.

1. Мировое соглашение утверждается арбитражным судом, в производстве которого находится дело. В случае, если мировое соглашение заключено в процессе исполнения судебного акта, оно представляется на утверждение арбитражного суда первой инстанции по месту исполнения судебного акта или в арбитражный суд, принявший указанный судебный акт.

2. Вопрос об утверждении мирового соглашения рассматривается арбитражным судом в судебном заседании. Лица, участвующие в деле, извещаются о времени и месте судебного заседания.

3. В случае неявки в судебное заседание лиц, заключивших мировое соглашение и извещенных надлежащим образом о времени и месте судебного заседания, вопрос об утверждении мирового соглашения не рассматривается арбитражным судом, если от этих лиц не поступило заявление о рассмотрении данного вопроса в их отсутствие.

4. Вопрос об утверждении мирового соглашения, заключаемого в процессе исполнения судебного акта, рассматривается арбитражным судом в срок, не превышающий месяца со дня поступления в суд заявления о его утверждении.

5. По результатам рассмотрения вопроса об утверждении мирового соглашения арбитражный суд выносит определение.

6. Арбитражный суд не утверждает мировое соглашение, если оно противоречит закону или нарушает права и законные интересы других лиц.

7. В определении арбитражного суда указывается на:

- утверждение мирового соглашения или отказ в утверждении мирового соглашения;
- условия мирового соглашения;
- возвращение истцу из федерального бюджета половины уплаченной им государственной пошлины, за исключением случаев, если мировое соглашение заключено в процессе исполнения судебного акта арбитражного суда;
- распределение судебных расходов.

В определении об утверждении мирового соглашения, заключенного в процессе исполнения судебного акта арбитражного суда, должно быть также указано, что этот судебный акт не подлежит исполнению.

8. Определение об утверждении мирового соглашения подлежит немедленному исполнению и может быть обжаловано в арбитражный суд кассационной инстанции в течение месяца со дня вынесения определения.

9. Об отказе в утверждении мирового соглашения арбитражный суд выносит определение, которое может быть обжаловано.

[25 <http://sudtut.ru/2017/02/15/mirovooe-soglashenie/>
http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_37800/873dcbfcbb171c879e002840ab17b1b2c8f9b053/]

Основной причиной распада семей является внутрисемейный конфликт, в основе которого могут лежать следующие факторы: супружеская неверность; неудовлетворенность друг другом; психологическая несовместимость, несовместимость характеров, взглядов и жизненных ценностей; неумение строить семейные отношения и предотвращать конфликтные ситуации; разочарование в супруге; алкоголизм или зависимость от наркотиков у одного из супругов; безответственное отношение одного из супругов к семейной жизни; конфликты с детьми.

Одним из способов решения семейных конфликтов и улучшения взаимодействия в семье является семейная медиация.

Под предметом конфликта понимается объективно существующая или мыслимая (воображаемая) проблема, служащая причиной раздора между сторонами. Каждая из сторон конфликта заинтересована в разрешении этой проблемы в свою пользу. Предмет конфликта - это и есть то основное противоречие, ради которого субъекты и вступают в противоборство. Это могут быть властные отношения, желание обладать теми или иными ценностями, стремление к первенству или совместимости.

Иногда множество проблем, приведших к конфликту, может сделать его предмет диффузным, не имеющим четких границ, перетекающим. Конфликт может иметь основной предмет, рассыпающийся на частные предметы, «болевые точки». Примерами конфликта с множеством причин служат семейные и межнациональные конфликты.

Предмет конфликта – это и есть то основное противоречие, ради которого субъекты и вступают в противоборство. Это могут быть властные отношения, желание обладать теми или иными ценностями, стремление к первенству или совместимости.

Считается, что самыми частыми причинами конфликтов в семье — споры, ссоры, скандалы, являются:

1. *Элементарное неуважение, обиды, оскорбления, нарушение чувства собственного достоинства со стороны другого партнера.*

В этом же ряду: обоснованное или необоснованное недоверие к супругу. Ревность без причины или по поводу.

2. *Конфликты в семье, возникающие из-за того, что ожидаемое отношение со стороны партнера и ожидаемая жизнь в семье, не соответствуют реальности.*

К этому можно отнести и проблемы интимного свойства. Недостаток положительных эмоций, внимания друг к другу.

3. *Конфликты в семье, причина: Потеря нежности друг к другу. Разрушение некой романтической тайны в отношениях.*

4. *Конфликты в семье на почве: разногласия по поводу не слаженного, не налаженного семейного хозяйства — быта.*

И несправедливого деления вклада одного из супругов в домашний труд и самообслуживание семьи.

Разное понимание супругами того, что каждый может и должен делать в семье.

Завышенные требования друг к другу в бытовых и хозяйственных вопросах семейной жизни.

5. *Неумение проводить свободное время — однообразные вечера, пустые выходные. Отпуска по одиночке. Это тоже причина конфликтов в семье.*

6. *Конфликты в семье, причина: Отсутствие семейных традиций и привычек жить спокойно, бесконфликтно. И относиться терпимо (толерантно) друг к другу.*

[26 <https://infourok.ru/statya-po-teme-mediacya-kak-forma-resheniya-semeynih-konfliktov-444630.html><https://love-family-life.info/semya-konflikty/>]

Возможности медиации при разрешении трудовых споров

Среди медиаторов существуют критерии того, может ли спор быть разрешен путем медиации. Однако даже в случае полного соответствия ситуации данным критериям успешный результат не гарантирован. Применительно к трудовым спорам эксперты выделяют несколько категорий трудовых конфликтов, для которых медиация может оказаться оптимальным способом достигнуть согласия.

– Ситуации, не урегулированные законодательно. Так, действующее трудовое законодательство никаким образом не разрешает споры, связанные с «пактом о неконкуренции», когда работодатель доплачивает работнику за отказ в трудоустройстве в конкурирующие организации либо когда сотрудник «уводит» у компании клиентов или персонал. Таких дел сейчас много и в практике зарубежных медиаторов.

– Ситуации, при которых работника и работодателя ожидает продолжение отношений в будущем. Например, если уволенной стороной является беременная женщина, велик риск того, что суд восстановит ее на работе и работодатель не сможет ее уволить до достижения ребенком определенного возраста. Кроме того, на жалобы такой сотрудницы с высокой степенью вероятности мгновенно среагируют инспекционные органы. Вариант подобной ситуации – совместное обладание организацией-работодателем и работником интеллектуальной собственностью, решения по поводу использования которой они должны принимать совместно – независимо от продолжения или прекращения трудовых отношений.

– Нелегальное или криминальное прошлое. По статистике, такие проявления нелегальных отношений, как «черные» зарплаты, привлечение к труду нелегальных мигрантов и т. п., в России встречаются в значительном секторе рынка. Особенно это касается ситуаций, когда трудовые отношения имеют не просто нелегальное, но и криминальное прошлое. Например, ведение в организации «двойной» бухгалтерии, практика «откатов» должностным лицам государственных органов и т.п. грозят серьезными неблагоприятными последствиями не только самой компании и ее должностным лицам, но и сотрудникам, задействованным в применении способов ведения бизнеса, которые могут быть признаны преступлением, – с привлечением виновных к уголовной ответственности.

– Желание стороны сохранить конфиденциальность. Как уже отмечалось выше, в ряде случаев распространение конфиденциальной информации для работодателя более неприемлемо, нежели удовлетворение требований работника.

– Репутационные риски. Любой трудовой спор, дошедший до суда, неблагоприятно влияет на обстановку в коллективе. Работники наблюдают за ходом конфликта, а в ряде случаев истец может заявить в суде ходатайство о привлечении бывших коллег к разбирательству в качестве свидетелей. Причем свидетелями могут оказаться не только сотрудники, но и клиенты работодателя, которых вряд ли обрадует необходимость участвовать в судебных заседаниях. Среди подобных ситуаций – споры о дискриминации, все случаи получения работником увечья или вреда здоровью. Если работодателем является известная компания, такое дело может перерасти в публичный процесс. При этом в зависимости от поведения в суде компания может потерять лояльность не только сотрудников, но и клиентов.

– Сложные, непредсказуемые и прецедентные дела. В данном случае в суд может обратиться один из работников организации, но решение, принятое по его делу, может стать прецедентным и спровоцировать множество исков от других сотрудников. Речь идет о спорах, связанных с порядком начисления тех или иных выплат, премирования, предоставления компенсаций и дополнительных отпусков за вредные условия труда и т. п. Данный перечень не является исчерпывающим и для работодателей может служить примерным ориентиром того, в каких ситуациях обращение к медиатору будет целесообразным. [27 <https://hr-portal.ru/article/mediaciya-v-trudovyh-sporah-tretiy-ne-lishniy>]

К основной форме альтернативного разрешения гражданско-правовых споров можно отнести *посредничество*.

Посредничество (медиация) – способ урегулирования **спора** между сторонами на основе переговоров с участием нейтрального посредника, с целью выработки взаимовыгодного соглашения сторон по спорным вопросам. Посредник не обладает полномочиями для принятия решения. Примирение – способ урегулирования **спора**, когда третье лицо наделено правами самостоятельно разрабатывать, и рекомендовать условия урегулирования спора между сторонами, не обязательными принимать, но должными добросовестно рассмотреть взаимные предложения. [28 <https://moluch.ru/archive/176/46065/>]

Возникновение споров в сфере корпоративных отношений – это вполне нормальное и частое явление, которое сопровождает многие бизнес-процессы. При этом, вплоть до последнего времени, в нашем обществе преобладали два основных способа урегулирования таких споров.

В настоящее время возможно разрешение корпоративных споров, в том числе с помощью механизмов медиации. Процедура медиации на стадии корпоративного спора поможет сохранить конфиденциальность сути спора, не привлекать внимание общественности к делам общества и, следовательно, не ставить под угрозу репутацию компании, а также разрешить спор сравнительно быстро и недорого. Таким образом, мы полагаем, что процедуру медиации можно применять не только на стадиях конфликта корпоративных интересов и корпоративного конфликта, но и на стадии корпоративного спора, причем в любых видах корпоративных споров.

[29 <https://wiselawyer.ru/poleznoe/50880-mediaciya-sposob-razresheniya-korporativnykh-konfliktov-pravovoj-aspekt>]

Отличие медиации от услуг психолога

Медиатор является независимым нейтральным посредником в переговорах. В его задачу, в отличие от психолога, не входит разобраться, по какой причине клиенты пришли к конфликту, и каковы их внутриличностные проблемы. Основная цель медиации – найти взаимовыгодный для сторон выход из сложившейся ситуации. При этом, задача медиатора вести переговоры сторон по определенным этапам, поддерживать стороны в поиске решения, уравнивая их в переговорах, а не прояснять и не изменять отношения между партнерами.

Возвращаясь к эмоциям и чувствам, отмечу, что в психологии работа с чувствами, является центральным направлением работы с клиентом. Для медиа-

тора же эмоциональные реакции сторон важны, чтобы определить их истинные интересы в разрешении спора.

Наконец, если психолог может давать консультации своим клиентам на предмет как им поступить для того, чтобы их проблема была решена. Медиатор всегда должен оставаться нейтральным и воздерживаться от каких-либо оценок и советов по урегулированию спора. Однако медиатор может давать консультации по процедуре медиации.

Медиатор работает не с прошлым, а на будущее.

[30 <http://medialead.by/o-kompanii/publikacii/yavlyaetsya-mediator-psiologom.html>]

Возможны ли внесудебные соглашения между разводящимися супругами? Какая должна быть форма такого соглашения? Возможно ли урегулирование спора до суда в части имущества, нажитого в период брака, в части отношений с детьми, алиментных обязательств?

1. Раздел общего имущества супругов может быть произведен как в период брака, так и после его расторжения по требованию любого из супругов, а также в случае заявления кредитором требования о разделе общего имущества супругов для обращения взыскания на долю одного из супругов в общем имуществе супругов.

2. Общее имущество супругов может быть разделено между супругами по их соглашению. Соглашение о разделе общего имущества, нажитого супругами в период брака, должно быть нотариально удостоверено.

3. В случае спора раздел общего имущества супругов, а также определение долей супругов в этом имуществе производятся в судебном порядке.

При разделе общего имущества супругов суд по требованию супругов определяет, какое имущество подлежит передаче каждому из супругов. В случае, если одному из супругов передается имущество, стоимость которого превышает причитающуюся ему долю, другому супругу может быть присуждена соответствующая денежная или иная компенсация.

4. Суд может признать имущество, нажитое каждым из супругов в период их раздельного проживания при прекращении семейных отношений, собственностью каждого из них.

5. Вещи, приобретенные исключительно для удовлетворения потребностей несовершеннолетних детей (одежда, обувь, школьные и спортивные принадлежности, музыкальные инструменты, детская библиотека и другие), разделу не подлежат и передаются без компенсации тому из супругов, с которым проживают дети.

Вклады, внесенные супругами за счет общего имущества супругов на имя их общих несовершеннолетних детей, считаются принадлежащими этим детям и не учитываются при разделе общего имущества супругов.

6. В случае раздела общего имущества супругов в период брака та часть общего имущества супругов, которая не была разделена, а также имущество, нажитое супругами в период брака в дальнейшем, составляют их совместную собственность.

7. К требованиям супругов о разделе общего имущества супругов, брак которых расторгнут, применяется трехлетний срок исковой давности.
[31 http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8982/ff4380f81fa499927e7dc1d442880aa81e558b05/]

Основные принципы медиации с позиции сторон спора: **добровольность, независимость, нейтральность и конфиденциальность, широкий диапазон вариантов для обсуждения, кокус, возможность соучастия в выработке решения, добровольное исполнение выработанного решения.**

Первый принцип – это добровольность. В отличие от судебной тяжбы вступление всех спорящих сторон в процесс медиации является добровольным, а медиатор – свободно выбранным (в этом отношении медиация сходна с третейским судом). Никто не может заставить стороны участвовать в медиации, если они не хотят этого по какой-либо причине. Этот принцип проявляется и в том, что все решения принимаются только по взаимному согласию сторон, и в том, что каждая сторона в любой момент может отказаться от медиации и прекратить переговоры.

Например: К вам на медиацию пришли супруги по делу о разделе имущества при разводе. Муж хотел бы, чтобы они договорились об этом мирным путем, и приглашает жену на медиацию, но жена может считать, что по суду она получит больше, так как остается с детьми: она будет стараться избежать медиации или придет, но все время будет сопротивляться предложениям мужа. Вы как медиатор должны тщательно проверить, является ли для сторон желательным, т.е. добровольным, процесс посредничества, готовы ли они оба в этом участвовать.

Важно отметить, что если одна из сторон пришла добровольно, а вторая – под давлением или она не верит в эффективность предстоящего процесса и т.п., ведение медиации может стать пустой тратой времени. Сторона, которая не подтвердила свое добровольное участие в самом начале, в любой момент может сказать: «А я и не хочу решать нашу проблему, вы просто меня заставили, и поэтому я здесь сижу».

Второй принцип, который обязательно должен соблюдаться в процессе медиации, – принцип нейтральности медиатора. Важно, чтобы вы как медиатор сохраняли независимое, беспристрастное отношение с каждой из сторон и обеспечивали им равное право участия в переговорах. Естественно, вы – человек, у вас могут возникать свои чувства и оценки по поводу правильности или справедливости поведения какой-либо из сторон, симпатии или предубеждения в отношении конфликтующих сторон. Однако все свои чувства и оценки вы обязаны оставить за пределами процесса медиации.

У профессионалов есть такое правило: на медиацию идти «пустым», т.е. без каких-либо предубеждений. Если вы чувствуете, что вам трудно сохранить нейтральность, не удастся избавиться от возникающих эмоциональных оценок, вы должны отказаться от ведения процесса.

Например: Одна из сторон в индивидуальной беседе сказала вам как медиатору, что изменила, а для вас это является важным нравственным принципом, и внутренне вы начинаете осуждать сторону... Стоп! вы либо не должны осуждать

ее, несмотря на ваши принципы, либо, если не можете этого сделать, откажитесь от продолжения медиации. В противном случае вы не сможете далее быть нейтральным, беспристрастным. Подсознательно вы начнете подыгрывать «пострадавшей», с вашей точки зрения, стороне.

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

Например: ваши клиенты имеют разный статус или одна сторона более разговорчива. Вы как медиатор должны предоставлять специальные возможности стороне проявить себя, задавая дополнительные открытые вопросы для молчаливого клиента, и выдерживать паузу, чтобы обеспечить возможность говорить стороне с более низким статусом, выравнивая таким образом баланс их сил.

Четвертый принцип медиации – конфиденциальность. Следование этому принципу предполагает, что все, о чем говорится или обсуждается в процессе медиации, остается внутри этого процесса. Этим медиация тоже весьма отличается от суда, где конфиденциальность противоречила бы принципу публичности судебного разбирательства. (Стоит оговорить, что полученная в процессе медиации информация о совершенных или готовящихся уголовных преступлениях, разумеется, не может быть скрыта медиатором от правосудия.)

Все записи, которые вы ведете для заметок в процессе работы как медиатор, уничтожаются. Вы не можете выступать в качестве свидетеля, если дело будет все-таки передано в суд. Вы не имеете права сообщать одной стороне информацию, которую получили от другой стороны в процессе индивидуальной беседы, если не получили на это специального разрешения или просьбы сообщившего информацию.

Следует заметить, что принцип конфиденциальности абсолютно обязателен для медиатора. Что же касается сторон, то они имеют возможность не соблюдать конфиденциальность, если для них в этом нет необходимости. Однако вы должны обязательно обсудить этот вопрос, чтобы сделать переговоры более открытыми и безопасными для сторон.

Чтобы обеспечить реализацию этих принципов, медиатору приходится прилагать немалые усилия, так как конфликтующие часто стремятся:

- «подмять под себя» оппонента, сделать его объектом манипуляции, запугать, «переиграть» за счет лучшего владения словом или большей компетентности в вопросах права, экономики, психологии;
- перетянуть медиатора на свою сторону (иногда посредством демонстрации своей слабости, незащитности, неопытности – при весьма настойчивой защите своих интересов);
- снять с себя ответственность за решение, оставляя за собой право в будущем нарушить его.

Поэтому вы как медиатор должны владеть всеми методами, позволяющими создать атмосферу корректного, делового, рационального обсуждения спорных проблем и исключить всякого рода манипуляции.

[32 <https://law.wikireading.ru/51710>]

Встреча тет-а-тет в медиации (например, первая встреча или случайная на улице)

Процедура медиации начинается с совместной встречи сторон, где стороны спора по очереди излагают свое видение ситуации и предлагают пути выхода из сложившейся ситуации. Медиатор следит за тем, чтобы стороны корректно выражались, не повышали голоса и не оскорбляли друг друга. Медиатор гарантирует свою беспристрастность и равноправие сторон, участвующих в процедуре медиации. Очень важны переговоры с глазу на глаз. При персональных беседах стороны лучше раскрываются, сообщая много деталей и видения своей проблемы. Важно, что медиатор, выслушивая сторону конфликта, должен следить за тем, чтобы его «не подкупали» специфическими секретами, которые ведут к завоеванию доверия и моральному «подкупу». Такие встречи тет-а-тет называются в медиации «кокусами». Медиатор предупреждает, что вся информация, которую он получит, он имеет право передать другой стороне. В противном случае информация не имеет отношения к равноправному урегулированию и является бесполезной или даже вредной, поскольку «бросает» тень на противоположную сторону и отодвигает возможность решения спора. Во время беседы записи медиатор не ведет, а любая информация в виде пометок, черновиков и прочего, уничтожается по окончанию встречи. Это требование – соответствие принципу конфиденциальности.

Основная задача медиатора – помочь конфликтующим сторонам за столом переговоров начать спокойный, трезвый, логичный и перспективный диалог. Если это невозможно и стороны не могут сесть за стол переговоров, то медиатор вправе проводить медиацию в форме «челночной дипломатии». Переговоры ведутся медиатором попеременно с каждой стороной.

[33 <http://xn--80ahcnbt8etd.xn--80adxhks/mediator-rabota-v-konflikte/>]

В чем опасен для медиатора кокус?

В медиационной деятельности был разработан ряд методов-технологий, которые успешно применяются в ходе примирительных процедур. В широком смысле, сама медиация является технологией, так как она разделена на три стадии: предмедиационную, медиационную (медиационная сессия) и постмедиационную. Каждая стадия, в свою очередь разделена на определённые этапы. Каждый этап строго регламентирован имеет свою процедуру и задачи. Существуют в медиации и локальные методы-технологии, которые могут применяться в случае необходимости на различных стадиях медиационного процесса. Рассмотрим две локальные медиационные методы-технологии *эхо-технику* и *кокус*.

Эхо-техника.

Эхо-техника - это медиационная техника, которая заключается в рефлексированном слушании и повторении слов говорящего. В Россию подобная техника пришла несколько раньше, чем сама медиация по каналам психологического консультирования, где она называется активным или эмпатическим слушанием. Повтор (эхо) является одним из приёмов активного слушания. С приходом медиации, эхо-техника, в контексте урегулирования конфликтов, претерпела «второе пришествие»

[https://bstudy.net/806320/spravochnik/vladenie_mediatsionnymi_tehnikami].

Эхо-техника является видом рефлексивного слушания, в ходе которого говорящий уверен, что:

- слушающий его слушает;
- слушающий его слышит;
- слушающий ему сопереживает (эмпатический аспект).

Кокус.

Кокус (caucus) в первом своем значении - это собрание сторонников политической партии. Затем оно получило значение закрытого (кулуарного) собрания. Применение процедуры кокуса можно увидеть и в юридической деятельности. Например, право доверителя посоветоваться со своим адвокатом, практика «кулуарного» общения судьи с профессиональными участниками процесса (адвокатом и прокурором). В медиации под кокусом понимается медиационная техника, которая заключается в индивидуальной беседе с одной из сторон. Технически кокус происходит следующим образом. Медиатор идентифицирует необходимость в проведении индивидуальной беседы с одной из сторон. Он объявляет об этом сторонам и удаляется с одной из них в отдельное помещение вне зоны слышимости другой стороны.

Кокус является инструментом медиатора и потому его применение может быть весьма разнообразно, причем на любой стадии медиационного процесса.

Приведем лишь несколько примеров применения кокуса в работе медиатора:

1. Понижение эмоционального фона. При повышении эмоционального фона существует угроза прерывания коммуникации. Кокус помогает в прямом смысле физически развести спорящие стороны. Медиатор удаляется с наиболее эмоциональной стороной и проводит процедуру ее «успокоивания».

2. Предупреждение одной стороны. В случае если медиатор идентифицировал поведение одной из сторон как поведение, нарушающее принципы медиации, он может провести с этой стороной кокус. Например, указать стороне, что она ведет себя так, как будто хочет использовать медиацию для затягивания времени, манипулирования другой стороны и т.п. Если сказать об этом в присутствии другой стороны, это может негативно повлиять на процедуру медиации.

3. Ступор стороны. Медиатор видит, что одна из сторон перестает понимать, что происходит, потеряла нить разговора. И при этом сторона не решается сказать об этом. В ходе кокуса медиатор соответственными вопросами способствует выработке стороной понимания ситуации.

Необходимо выделить основные принципы кокуса:

1. Информированное согласие на кокус. Сторонам должен быть предварительно и неоднократно объяснен механизм кокуса. Обе стороны должны выразить свое согласие на применение кокуса в процедуре медиации. Информирование целесообразно провести и на предмедиационной стадии (при подготовке к сессии), на самой медиационной сессии, например, во вступительном слове медиатора, непосредственно перед применением кокуса.

2. Равное право на кокус. Обе стороны имеют право на кокус. Так в случае если медиатор провел с одной из сторон кокус, он должен провести такую же процедуру или хотя бы предложить эту процедуру другой стороне. В соответствии с принципом равноправия сторон количество кокусов, а также время, затраченное на них, должно быть хотя бы примерно одинаковым, для того, чтобы одна сторона не могла обвинить медиатора в симпатии к другой стороне.

Как и любой инструмент, кокус таит в себе и опасность. То есть перед тем, как этим инструментом воспользоваться, медиатор должен подумать о тех рисках, которые существуют при применении кокуса. И если риск высок и не оправдывает ту пользу, которую медиатор надеется получить от процедуры кокуса, от нее лучше отказаться.

Перечислим возможные негативные побочные эффекты кокуса:

1. Разрыв коммуникации. Если коммуникационные связи слабы, то после кокуса медиатор должен быть готов к тому, что ему придется приложить определенные усилия к восстановлению (воссозданию) этих связей.

2. Непрозрачность. Даже после того, как информированное согласие на проведение кокуса у сторон получено, после удаления медиатора с одной стороны на кокус, у оставшейся стороны возникает ощущение отстраненности от процесса и неизвестности того, что там происходит. А неизвестность может заполниться стороной самостоятельно, то есть она может предположить, о чем беседует медиатор с другой стороной. И, скорее всего, эти фантазии будут не на пользу медиационной процедуре.

[34. Геворкян Т.В. Медиация как один из альтернативных способов разрешения споров и ее влияние на правовую культуру общества // Вестник ВолГУ. Серия 5. Юриспруденция. 2013. № 1 (18), С. 158.]

[35. Гиппенрейтер, Ю. Б. Чудеса активного слушания. – М.: АСТ, 2013. 192с.]

[36. Мельниченко, Р.Г. Медиация: учебное пособие для бакалавров / Р.Г. Мельниченко. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2014. 192 с.]

[37. Перекрестов В.Н. Признание вины как условие медиации в уголовном процессе // Вестник ВолГУ. Серия 5. Юриспруденция. 2011. № 1 (14), С. 205-209.]

[38. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б.. Современный экономический словарь. - 2-е изд., испр. М.: ИНФРА-М. 1999. 479 с.]

[39. Трофимов Я.В. Современное развитие медиации в Российской Федерации: правовые или неправовые принципы составляют ее основу? // Вестник ВолГУ. Серия 5. Юриспруденция. 2013. № 1 (18), С. 80.

http://melnichenko.net/_p_name207.html стр.126-128].

Условия проведения кокуса

Регламентом по проведению примирительной процедуры с участием посредника Коллегии посредников при ТПП РФ также предусматривается, что в ходе консультаций между сторонами заключается договор, в котором, в частности, устанавливаются размер, порядок уплаты и распределения между ними сборов и расходов в связи с проведением примирительной процедуры. Кокус проводится с каждой стороной по очереди. Во вступительном слове оговаривается право медиатора на назначение кокуса. Так как кокус, как видно из перечисленных задач, решаемых на этом этапе, является очень важным для подготовки сто-

рон к переговорам, медиатор сам определяет, когда его лучше провести.

[40 https://studopedia.net/4_63264_kokus--beseda-s-kazhdoy-storonoy-individualno-poocheredno.html]

Финансовая сторона медиации – вопрос настолько же важный, насколько и дискуссионный. От медиации ожидается, что она будет не только полезной в плане сохранения партнерских отношений и позволит судам снизить судебную нагрузку, но и окажется менее затратной, а значит, более выгодной для всех ее участников. Неслучайно эффект бурного развития медиации в странах общего права часто связывают с непомерной дороговизной и длительностью судебных процессов, на фоне которых процедура медиации почти всегда оказывается более быстрой и менее дорогой. Некоторые специалисты даже склонны рассматривать вопрос об эффективности медиации исключительно через призму финансов и конкуренции с судебной системой и полагают, что успешное развитие этой примирительной процедуры невозможно до тех пор, пока в нашей стране существует широкий доступ к судам и недорогое правосудие. При этом они, как правило, забывают о том, что экономичность является лишь одним из основных, но далеко не единственным преимуществом медиации. Основу расходов в медиации составляет вознаграждение медиатора. Именно связанные с ним вопросы, такие как порядок определения его размера, порядок оплаты и возможность проведения бесплатной медиации, являются наиболее дискуссионными. Российский ФЗоПМ устанавливает, что деятельность по проведению процедуры медиации осуществляется как на платной, так и на бесплатной основе. Всегда платной медиация должна быть, если она проводится организацией по обеспечению проведения процедуры медиации. Частные медиаторы, как профессиональные, так и любители, могут проводить медиацию по своему выбору как за деньги, так и совершенно бесплатно, поскольку согласно ч. 3 ст. 15 ФЗоПМ деятельность медиатора не является предпринимательской и не направлена на извлечение прибыли. Однако определение условия о вознаграждении медиатора является одним из обязательных условий соглашения о проведении процедуры медиации.

Неоднозначность отношения к платной судебной медиации подогревается разными высказываниями по этому поводу, некоторые из них вызывают открытое недоумение. Например, о том, что оплачиваемые примирительные процедуры представляют собой «узаконенную коррупцию и попытку легализовать услуги посредников из криминального мира». Очевиден недостаток информации о процедуре медиации у авторов таких высказываний и попытки подвести этот новый для российской юридической практики институт под старые представления о посредничестве в разрешении споров.

Практика бесплатной медиации, представленная в некоторых странах, как правило, существует в рамках специальных проектов, поддерживаемых государством или общественными фондами, которые берут на себя расходы по выплате вознаграждения медиаторам.

В России на этапе становления практики судебной медиации в некоторых регионах медиация также проводится на бесплатной основе, однако без соответствующей финансовой поддержки со стороны государства или общественных организаций такая практика вряд ли сможет получить дальнейшее развитие. Между тем практика бесплатных примирительных процедур также рассматрива-

ется как особая стимулирующая мера развития судебной медиации.

[41 http://fedim.ru/wp-content/uploads/2015/05/9785999801968_s.pdf]

В соответствии с процессуальным законодательством каждое судебное заседание должно начинаться в строго установленное время (ст. 160 ГПК, ст. 261 УПК, ст. 145 КАС). Время начала судебного заседания отражается судом в судебных повестках, а так же в определениях о принятии дела к производству. Однако, на практике участники процесса вынуждены проводить дополнительное время в коридорах суда, очень часто судьи начинают судебный процесс с опозданием.

Очень часто судья не начинает судебное заседание в назначенное время по причине опоздания участников процесса. Эти опоздания зачастую могут быть связаны с тем, что представитель стороны задержался в предыдущем заседании. Обычно судьи принимают решение немного отложить начало судебного заседания, дожидаться всех вызванных в зал заседания лиц, иначе им придется откладывать рассмотрение дела и повторять вызов сторон. В некоторых случаях судебное заседание не может начаться пока нет, например, адвоката подсудимого. При отсутствии адвоката нарушается право подсудимого на защиту, поэтому суд и все участники процесса должны ждать лишнее время.

[42 <http://jurprovodnik.ru/soveti/683-zasedanie-ne-nachalos-v-srok>]

Медиабельность определяется возможностью осуществления медиации, как особенность конфликта/спора, в силу которой он может быть принят к урегулированию в процедуре медиации, а также как вероятность разрешения спора.

Медиабельность спора не всегда удается определить при принятии иска к производству суда. В некоторых случаях для разрешения вопроса о возможности урегулирования конфликта посредством медиативной процедуры необходимо выслушать позиции его участников и изучить представленные ими документы.

Особенностью медиабельности данных споров является наличие у каждой из сторон определенного круга интересов, дающих возможность для достижения результата переговоров. Так, потребитель заинтересован в получении качественного товара, услуги. Судья, рекомендуя сторонам обратиться к процедуре медиации, должен учесть, что в судебном процессе присутствует, как правило, юрист, а не собственник предприятия; каждый свой шаг юрист должен согласовывать с руководителем. Медиабельность спора как обязательное условие проведения медиации. Особенности рассмотрения трудовых споров с применением медиативных процедур.

[43 https://pravo.ru/store/doc/doc/Methodical_recommendations_mediation.pdf]

Регламент

1) порядок ведения заседаний, собраний, сессий и съездов каких-либо органов представительной власти:

2) в конституционном праве – нормативный акт, посвященный порядку осуществления полномочий и процедуре деятельности.

Внутренний регламент, с одной стороны, не может быть слишком жестким, излишне связывающим активность директоров, а с другой – он должен уре-

гулировать отношения между пайщиками и директорами таким образом, чтобы последние не нарушали своих обязанностей. Основное в этом документе – установление баланса различных интересов участников корпоративных отношений. Внутренний регламент рассматривается не только как контракт между пайщиками и компанией, но и между пайщиками. Однако внутренний регламент – это контракт только между лицами его подписавшими, т.е. членами компании. В соответствии с судебной практикой внутренний регламент не устанавливает каких-либо контрактных отношений между компанией и третьими лицами (солиситором, учредителем, директором и пр.).

Примерные правила проведения процедуры медиации (перечень)

[44 правила проведения медиации АНО Медиация.pdf (mediatio.biz)]

1. Введение

- 1.1. Правила проведения процедуры медиации приняты в соответствии с Федеральным Законом «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника» (процедуре медиации) от 27.07.2010 г. №193-ФЗ и устанавливают порядок проведения процедуры медиации, обязательный для участников процедуры медиации, организация и проведение которой обеспечивается АНО «МЕДИАЦИЯ» (далее «АНО «МЕДИАЦИЯ»»).
- 1.2. Процедура медиации – процедура по разрешению спора на основе интересов сторон посредством переговоров с участием третьей нейтральной стороны (медиатора)

Медиатор – физическое лицо, осуществляющее деятельность медиатора на профессиональной основе, являющееся сотрудником АНО «МЕДИАЦИЯ» либо привлекаемое АНО «МЕДИАЦИЯ» на основе гражданско-правового договора, и осуществляющий проведение процедуры медиации на основе ее принципов.

Момент начала процедуры медиации

– момент обращения в АНО «МЕДИАЦИЯ» и оплаты организационного сбора в соответствии с Положением о сборах.

Момент окончания процедуры медиации

– процедура медиации считается оконченной с момента: заключения сторонами соглашения по существу спора в письменной или устной форме и подписания акта о проведении процедуры медиации;

– подписания сторонами акта о проведении или окончании процедуры медиации

– отказа стороны от участия в процедуре медиации

– отказа медиатора от проведения процедуры медиации

– заключения медиативного соглашения.

Медиативное соглашение

– соглашение, закрепляющее договоренности сторон, достигнутые ими в

ходе процедуры медиации. Медиативное соглашение по спорам, переданным в АНО «МЕДИАЦИЯ» из судов общей юрисдикции, мировых, арбитражных и третейских судов, должно соответствовать требованиям, предъявляемым к такому соглашению действующим гражданским и процессуальным законодательством.

Медиабельность спора – возможность разрешения спора посредством проведения процедуры медиации и оформления ее результатов в порядке, предусмотренном для соответствующей категории спора действующим законодательством.

Проведение процедуры медиации основывается на следующих принципах:

Конфиденциальность – сохранение медиатором конфиденциальности (не разглашение) в отношении информации, которая стала ему известной в ходе проведения процедуры медиации, в том числе информации о том, кто обратился, какие были сделаны предложения, каковы причины спора и т.п. Конфиденциальность также обеспечивается и АНО «МЕДИАЦИЯ» в отношении информации об обращении, условиях проведения медиации, основаниях прекращения и результатах, а также иной информации в соответствии с действующим законодательством. Стороны вправе установить взаимные ограничения на разглашение информации, касающейся спора и проведенной процедуры, а также иные условия и объем информации, не подлежащей разглашению медиатором и АНО «МЕДИАЦИЯ». Стороны, АНО «МЕДИАЦИЯ», медиатор, а также другие лица, присутствовавшие при проведении процедуры медиации, независимо от того, связаны ли судебное разбирательство, третейское разбирательство со спором, который являлся предметом процедуры медиации, не вправе ссылаться, если стороны не договорились об ином, в ходе судебного разбирательства или третейского разбирательства на информацию о:

- 1) предложении одной из сторон о применении процедуры медиации, равно как и готовности одной из сторон к участию в проведении данной процедуры;
- 2) мнениях или предложениях, высказанных одной из сторон в отношении возможности урегулирования спора;
- 3) признаниях, сделанных одной из сторон в ходе проведения процедуры медиации;
- 4) готовности одной из сторон принять предложение медиатора или другой стороны об урегулировании спора.

Истребование от медиатора и от организации, осуществляющей деятельность по обеспечению проведения процедуры медиации, информации, относящейся к процедуре медиации, не допускается, за исключением случаев, предусмотренных федеральными законами, и случаев, если стороны не договорились об ином. в случае, если медиатор получил от одной из сторон информацию, относящуюся к процедуре медиации, он может раскрыть такую информацию другой стороне только с согласия стороны, предоставившей информацию.

Равенство – равноправие участников процедуры медиации, которое выражается в равных правах на представление собственного видения спора, участия в обсуждении, встречах с медиатором, выдвижении предложений и т.п.

Нейтральность – принцип, означающий отсутствие у медиатора заинтересованности в разрешении спора в пользу какой-либо из сторон, его беспристрастность.

Добровольность – принцип, означающий добровольное участие сторон, в том числе и медиатора, в процедуре медиации, добровольное обращение за проведением процедуры медиации, а также возможность в любой момент прекратить процедуру медиации.

2. Выбор медиатора

- 2.1. АНО «МЕДИАЦИЯ» осуществляет ведение реестра медиаторов, работающих на профессиональной основе. Медиаторы, включенные в реестр, являются либо сотрудниками АНО «МЕДИАЦИИ», либо осуществляют проведение процедуры медиации на основе гражданско-правового договора с АНО «МЕДИАЦИЯ».
- 2.2. До начала процедуры медиации стороны вправе выбрать медиатора из числа включенных в реестр АНО «МЕДИАЦИЯ».
- 2.3. В случае невозможности проведения процедуры медиации выбранными сторонами медиатором, либо по заявлению стороны (сторон), АНО «МЕДИАЦИЯ» вправе самостоятельно определить кандидатуру медиатора для работы по данному спору.
- 2.4. По заявлению медиатора АНО «МЕДИАЦИЯ» осуществляет замену медиатора. В случае невозможности обеспечить продолжение процедуры медиации, процедура медиации подлежит прекращению.
- 2.5. По заявлению сторон АНО «МЕДИАЦИЯ» вправе заменить медиатора, но не более 1 раза в одной процедуре.

3. Основные правила проведения медиации

- 3.1. Медиатор, проводящий процедуру медиации, руководит ходом процедуры медиации и обладает всеми необходимыми полномочиями по определению порядка и условий ее проведения.
- 3.2. Если решение об ином не было принято Медиатором или соглашением Сторон, процедура медиации состоит из следующих стадий:

1. Предварительная стадия.

Предварительная стадия включает в себя:

– обращение сторон. Обращение за проведением процедуры медиации может осуществляться либо одной из сторон, либо всеми сторонами спора. При обращении за процедурой медиации одной из сторон медиатор и АНО «МЕДИАЦИЯ» осуществляют привлечение к участию в переговорах другой стороны или сторон после оплаты обратившимся организационного сбора. Привлечение к участию в процедуре медиации может осуществляться устно и письменно путем

направления соответствующих уведомлений, организации предварительных встреч.

– согласие вести переговоры. В целях разъяснения порядка проведения медиации, ознакомления с условиями проведения медиации, выяснения мнения стороны о возможности разрешения спора посредством медиации, медиатор и АНО «МЕДИАЦИЯ» организуют предварительные встречи со сторонами. При получении согласия всех заинтересованных участников спора на проведение процедуры медиации АНО «МЕДИАЦИЯ» согласует со сторонами условия проведения медиации. Сторонами соглашения о проведении процедуры медиации стороны и АНО «МЕДИАЦИЯ» заключают договор о проведении процедуры медиации, а также по рекомендации медиатора определяют перечень документов, необходимых для ознакомления с существом спора и порядок и сроки их предоставления.

– после предоставления сторонами всех согласованных документов медиатор проводит анализ спора, который также может включать личные встречи медиатора с каждой из сторон; анализ спора, определение медиабельности спора. В случае невозможности разрешения спора посредством процедуры медиации медиатор представляет сторонам заключение о невозможности проведения процедуры медиации. При положительном заключении о возможности проведения процедуры медиации медиатор организует переговоры в соответствии с условиями договора. Если в ходе переговоров будут выяснены обстоятельства, препятствующие продолжению процедуры медиации, процедура медиации прекращается.

2. Стадия переговоров

На стадии переговоров Медиатор выясняет интересы сторон, формулирует видение стороны конфликтной ситуации и ее разрешения в соответствии с интересами стороны, совместно со сторонами осуществляет поиск различных вариантов решения; Переговоры проводятся по следующему регламенту:

- I. Представление сторонами своего видения спора и желаемых вариантов разрешения.
- II. Обсуждение сторонами представленных позиций
- III. Индивидуальные встречи с медиатором (проводятся по инициативе сторон или медиатора)
- IV. Переговоры по выработке взаимоприемлемых вариантов решения спора.
- V. Разработка условий соглашения о разрешении спора.

3. Заключение соглашения о результатах медиации и его оформление.

Заключительная стадия, на которой стороны попытаются определить окончательные условия разрешения спора.

- 3.1. Если любая из Сторон пожелает, чтобы часть информации была сообщена другой Стороне, Медиатор обязуется согласовать с ней содержание и объем такой информации.

- 3.2. Видео/аудиозапись и стенографирование хода проведения процедуры медиации сторонами, их представителями, третьими лицами, участвующими в процедуре медиации, а также присутствие третьих лиц, не являющихся участниками спора и медиаторами, во время проведения медиации ЗАПРЕЩЕНЫ.
- 3.3. Проведение процедуры медиации может осуществляться путем непосредственного присутствия всех сторон и медиатора во время переговоров, либо посредством индивидуальных встреч медиатора со стороной спора и последующего обмена информацией в объеме, установленном стороной.
- 3.4. Соглашение о результатах процедуры медиации заключается в письменной форме. Стороны вправе предусмотреть иные формы заключения соглашения, если это не противоречит действующему законодательству.
- 3.5. В случае если, стороны договорились о письменной форме соглашения, его подготовка осуществляется медиатором.
- 3.6. Если по результатам процедуры медиации Стороны не пришли к соглашению об урегулировании спора, стороны могут передать дело на рассмотрение третейского суда в соответствии с его компетенцией.
- 3.7. Результаты процедуры медиации: Стороны соглашаются с тем, что результатами медиации являются:
 - заключение сторонами письменного соглашения, удовлетворяющего обе стороны, в том числе медиативного.
 - заключение сторонами устного соглашения, удовлетворяющего обе стороны
 - заключение сторонами нескольких договоров или соглашений, которые могут быть не связаны между собой, при этом в совокупности удовлетворяющие интересы сторон в споре и разрешающие его по существу.Совершение сторонами действий, влекущих за собой полное или частичное прекращение судебного разбирательства, в том числе, отказ или признание иска, заключение мирового соглашения. Оставление иска без рассмотрения, признания фактов или иных обстоятельств, имеющих значение для рассмотрения дела.
 - совершение сторонами действий, очевидно свидетельствующих о разрешении спора.Стороны вправе предусмотреть иные результаты процедуры медиации.

При проведении процедуры медиации стороны обязуются:

- не допускать оскорбительного поведения в отношении друг друга и медиатора
- не допускать физического или психического воздействия друг на друга и на медиатора
- не использовать ненормативной лексики в отношении друг друга и медиатора
- уважительно относиться друг к другу и к медиатору

- соблюдать настоящие правила и регламент проведения процедуры медиации, установленный медиатором при проведении переговоров не перебивать друг друга, высказывать свою точку зрения корректно и последовательно
- доводить настоящие правила до сведения лиц, представляющих интересы стороны и присутствующих на переговорах.

При проведении процедуры медиации медиатор несет ответственность за организацию процесса переговоров на основе конструктивного диалога, способствующего выработке сторонами взаимоприемлемого решения по существу спора на основе их интересов. Стороны при проведении процедуры медиации несут ответственность за достижение ими соглашения по существу спора, а также за его исполнимость сторонами.

4. Обмен информацией до начала медиации.

- 4.1. До начала процедуры медиации медиатор определяет перечень и характер документов и иной информации, которую сторонам необходимо представить для анализа спора и его последующего эффективного разрешения. Указанные материалы предоставляются медиатору в сроки, указанные в договоре, но не позднее, чем за 5 дней до проведения переговоров.
- 4.2. В дополнение к необходимым документам, стороны могут предоставить медиатору и/или принести на переговоры другую документацию, которую сторона считает необходимым конфиденциально предоставить медиатору. В таком случае сторона должна в письменной форме уведомить медиатора, что данная информация передана конфиденциально.
- 4.3. Документы, полученные медиатором с грифом «Конфиденциально», по окончании процедуры медиации подлежат возврату передавшей стороне.

5. Медиатор

- 5.1. Медиатор организует процедуру медиации при условии сохранения нейтральности. В случае, если медиатор не в состоянии обеспечить нейтральность при проведении процедуры медиации, он обязан прекратить процедуры либо заявить о замене медиатора сторонам и Председателю Партнерства.
- 5.2. Медиатор организует процесс переговоров на основе интересов сторон.
- 5.3. Медиатор несет ответственность за организацию процедуры медиации и ее проведение на основе эффективного взаимодействия участников процедуры медиации для разрешения спора и достижения соглашения, максимально удовлетворяющего интересы сторон.
- 5.4. Медиатор и АНО «МЕДИАЦИЯ» не являются сторонами медиативного соглашения или иного соглашения о разрешении спора, не несут ответственность за его исполнимость и не обеспечивают его исполнение.
- 5.5. Медиатор может назначать индивидуальные встречи Сторонам для уточнения информации прояснения обстоятельств и подготовки к переговорам.

5.6. Медиатор, а равно АНО «МЕДИАЦИЯ», не имеет право оказывать сторонам консультационную экспертную и/или юридическую помощь по спорам, являющимся предметом процедуры медиации, проводимой АНО «МЕДИАЦИЯ».

6. Гарантии конфиденциальности

- 6.1. Любая информация, возникающая или связанная с медиацией, является конфиденциальной и не может быть разглашена или служить в качестве доказательства в каких-либо судебных и других разбирательствах, уже существующих или будущих. Данное положение не применяется в отношении информации, которая стала общедоступной в порядке, предусмотренном законом.
- 6.2. Ни одна из сторон не может привлекать медиатора по рассматриваемому спору к какому-либо судебному или иному разбирательству, являющимся предметом процедуры медиации, в качестве свидетеля, консультанта, арбитра, агента или эксперта.
- 6.3. Медиатор не имеет право единолично осуществлять какие-либо действия, относящиеся к спору, который является предметом медиации, связанные с представлением интересов любой из Сторон, во время проведения медиатором медиации или после ее окончания, без письменного согласия ВСЕХ Сторон.

7. Прекращение процедуры медиации

- 7.1. Процедура медиации прекращается в следующих случаях:
 - по достижении сторонами соглашения об урегулировании спора
 - при отказе одной или обеих сторон от участия в процедуре медиации или ее продолжения
 - при уклонении одной из сторон от участия в процедуре медиации
 - при объективной невозможности разрешения спора (несоответствия спора критериям медиабельности, психическом или физическом состоянии стороны, смерти стороны, изменении действующего законодательства, регулирующего предмет спора и т.п.)
 - при отказе медиатора от проведения процедуры медиации.
- 7.2. Уклонением стороны от участия в процедуре медиации является неявка по приглашению медиатора для проведения процедуры медиации без уважительных причин и предварительного извещения медиатора. Решение о прекращении процедуры медиации принимается медиатором.
- 7.3. Отказ от участия в процедуре медиации оформляется письменным заявлением стороны или сторон.
- 7.4. Прекращение процедуры медиации в связи с объективной невозможностью ее проведения, а равно отказ медиатора от проведения процедуры медиации оформляется письменным заявлением медиатора с указанием причин, подаваемым медиатором председателю Партнерства. АНО «МЕДИАЦИЯ» доводит решение о прекращении процедуры медиации до сторон в течение 5 дней с момента поступления заявления медиатора.

8. Оформление проведения процедуры медиации

- 8.1. Документами, сопровождающими процедуру медиации, являются;
- заявка на проведение процедуры медиации
 - соглашение сторон и АНО «МЕДИАЦИЯ»
 - ходатайство в судебные органы об отложении рассмотрения дела в связи с проведением процедуры медиации
 - письмо-приглашение стороне об участии в процедуре медиации
 - уведомление сторонам о месте и времени проведения медиации
 - текущие уведомления сторон
 - заявление об отказе от участия в процедуре медиации
 - соглашение о результатах процедуры медиации.
 - акт о проведении (окончании) процедуры медиации
- 8.2. Перечень указанных документов не является исчерпывающим.
- 8.3. Письмо-приглашение стороне, предусмотренные уведомления сторон могут составляться в виде отдельных документов, а также в виде соответствующих расписок.
- 8.4. Все документы, связанные с процедурой медиации, направляются сторонам, по адресам, указанным в заявке, если стороны не предусмотрели иной способ получения, или документы не были вручены сторонам иным образом.
- 8.5. АНО «МЕДИАЦИЯ» обеспечивает хранение материалов проведенной процедуры медиации в течение одного года. По истечении указанного срока материалы могут быть уничтожены.

Инструкция для медиатора «Как составить свое вступительное слово»

Представьте так, как бы Вы хотите, чтобы к Вам обращались на медиации.

Прошу подтвердить Ваши полномочия на участие в процедуре медиации, принятия решения и подписания соглашения.

Не требуется ли присутствие кого-либо ещё, кто может оказать влияние на принятия Вами решения?

Благодарю Вас, что выбрали медиацию, как способ разрешения Вашей ситуации, и меня в качестве медиатора.

На проведение медиации может уйти 2 – 3 часа. Располагаете ли вы этим временем?

Были ли Вы ранее участниками процесса медиации?

Я сейчас остановлюсь на отдельных важных моментах процесса медиации и на том, что Вас ожидает в этом процессе.

Одно из преимуществ медиации в том, что разрешение спора достигается сторонами на основе добровольности и равноправия.

Медиация – процесс добровольный. Какое-либо принуждение в медиации неприемлемо.

Я полагаю, что поскольку Вы подписали соглашение о проведении медиации, решение принятое Вами добровольно и добровольны намерения обсудить сложившуюся ситуацию и найти решение для её урегулирования.

Прошу ответить каждую из сторон, добровольно ли Ваше здесь присутствие.

Добровольность означает также, что каждая из сторон в любой момент беспрепятственно может выйти из медиации.

Медиация – процесс равноправный. Каждой из сторон будет предоставлено одинаковое право высказаться, задать вопросы и быть выслушанным, одинаковое право предложить варианты разрешения ситуации, одинаковое право оценить приемлемость условий соглашения.

Я, как медиатор, являюсь гарантом равноправия сторон.

Всё о чем будет говориться или обсуждаться в процессе медиации не может быть вынесено за пределы этой комнаты. Все записи, которые я буду делать, по окончании процесса будут уничтожены.

Если Вы желаете подчеркнуть важность сохранения в тайне любой информации, которая будет озвучена здесь, и установить ответственность за её разглашение, по Вашему обоюдному согласию, может быть составлено дополнительное соглашение о конфиденциальности.

Я, как медиатор, в процессе медиации буду нейтральна по отношению к каждой из сторон, непредвзята и беспристрастна к каждому из Вас.

Я подтверждаю, что не нахожусь в личных и деловых отношениях со сторонами.

Медиатор – это не судья, он не может выносить решения, судить о том, кто прав, кто виноват. Медиатор не может давать вам какие-либо консультации и советы, не может говорить, как разрешить ситуацию.

Для того, чтобы Ваши переговоры шли максимально эффективно, оперативно, рационально и с наименьшими затратами я призываю Вас к сотрудничеству. Будьте гибкими, активными в поиске решений, постарайтесь внимательно слушать и услышать друг друга.

Есть ли на данном этапе ко мне какие-либо вопросы? Может что-то требует пояснений?

Процесс медиации состоит из нескольких этапов.

После того, как я закончу свое вступительное слово, Вам будет предоставлено право поочередно высказаться, прояснить свою позицию.

Затем, у каждой из сторон будет возможность задать другой стороне вопросы, пояснить свою точку зрения, и дать оценку ситуации. По окончании этого этапа будет сформирован перечень вопросов, необходимых для обсуждения и принятия решения.

Далее по процедуре вы перейдете к поиску приемлемых для всех сторон вариантов решений.

Лучшие из них лягут в основу соглашения или соглашений.

В процессе медиации вам, либо мне могут понадобиться индивидуальные встречи. Они будут проводиться в режиме конфиденциальности и каждой стороне будет уделено равное время.

Моя роль, как медиатора, помочь вам построить конструктивный разговор, для того, чтобы вы нашли приемлемое, взаимовыгодное для каждой из сторон решение.

Основную роль в процессе играете вы, стороны. Это Ваша ситуация и никто лучше Вас не сможет найти правильный выход из неё.

Есть ли у вас какие-либо вопросы по процедуре проведения медиации? Есть ли то, что не понятно и требует пояснений?

В медиации существует ряд правил поведения сторон:

Не следует перебивать друг друга и «переходить на личности».

Необходимо вести себя корректно, не употреблять обидных слов и выражений.

Прошу вас отключить телефоны.

В случае, если вам необходимы перерывы, прошу вас сообщить мне об этом.

Если вы считаете нужным, данный перечень правил может быть дополнен и другими правилами. Есть ли у Вас какие-либо предложения?

Понятны ли Вам правила поведения?

Готовы ли вы им следовать?

Желаю вам конструктивной и успешной работы

[45 <http://medialead.by/o-kompanii/publikacii/vstupitelnoe-slovo-mediatora-krasovskoj-iriny-iosifovny.html>].

Тактики и техники взаимодействия медиатора с оппонентами в ходе переговоров

[46 Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. - СПб.: Питер, 2004. <https://students-library.com/library/read/34709-taktiki-i-tehniki-vzaimodejstvia-mediatora-s-opponentami-v-hode-peregovorov>].

Виды тактик взаимодействия:

1) тактика поочередного выслушивания на совместной встрече – применяется для уяснения ситуации и выслушивания предложений в период острого конфликта, когда разьединение сторон невозможно;

2) сделка – посредник стремится больше времени вести переговоры с участием обеих сторон, при этом основной упор делается на применение компромиссных решений;

3) челночная дипломатия – медиатор разделяет конфликтующие стороны и постоянно курсирует между ними, согласуя различные аспекты соглашения, в результате обычно достигается компромисс;

4) давление на одного из оппонентов – большую часть времени третья сторона посвящает работе с одним из участников, в беседах с которым доказывается ошибочность его позиции, в конечном итоге этот участник идет на уступки;

5) директивное воздействие – предполагает акцентирование внимания на слабых моментах в позициях оппонентов, ошибочности их действий по отношению друг к другу. Цель – склонение сторон к примирению.

В начале работы медиатор прибегает к техникам рефлексивного вмешательства, которые помогают ему сориентироваться в проблеме, заинтересовать участников конфликта в процессе медиации, поднять свой авторитет в их глазах. Медиатор рассказывает клиентам о себе, своих возможностях, о медиации вообще, мотивирует участников на ведение переговоров.

Цель медиативных техник, или техник контекстуального вмешательства, — нормализация отношений между сторонами и достижение решения стоящих

перед ними проблем. При проявлении сторонами враждебности необходимо жестко контролировать ситуацию, используя юмор, иронию или оказывая давление на участников конфликта.

При обсуждении нескольких вопросов медиатор стремится упростить ситуацию, выделяя приоритетные цели, определяя перечень проблем, предлагая сторонам поторгаться из-за того, что кажется наиболее важным.

На завершающем этапе переговоров, когда посредник уже имеет четкое представление о том, как и что должно быть сделано, он может выступать в роли судьи, активно влияя на разрешение конфликта. Он использует техники независимого вмешательства, включающие показ участникам плюсов и минусов соглашений, предложение своих вариантов решений, перевод намечающейся договоренности из сферы желаемого в область действительного.

Выбор и назначение медиатора

Статья 9 Закона №193-ФЗ устанавливает право сторон в выборе одного и более посредников [47 Федеральный закон от 27.07.2010 N 193-ФЗ (ред. от 26.07.2019) "Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)"].

1. Для проведения процедуры медиации стороны по взаимному согласию выбирают одного или нескольких медиаторов.

2. Организация, осуществляющая деятельность по обеспечению проведения процедуры медиации, может рекомендовать кандидатуру медиатора, кандидатуры медиаторов или назначить их в случае, если стороны направили соответствующее обращение в указанную организацию на основании соглашения о проведении процедуры медиации.

3. Медиатор, выбранный или назначенный в соответствии с настоящей статьей, в случае наличия или возникновения в процессе проведения процедуры медиации обстоятельств, которые могут повлиять на его независимость и беспристрастность, незамедлительно обязан сообщить об этом сторонам или в случае проведения процедуры медиации организацией, осуществляющей деятельность по обеспечению проведения процедуры медиации, также в указанную организацию.

Медиаторы назначаются по рекомендации организации, осуществляющей деятельность по обеспечению проведения процедуры медиации.

Когда посредник по мере общения со сторонами установит, что затрагиваются права и интересы третьих лиц, он обязан поставить вопрос о привлечении соответствующих лиц. Третье лицо может отказаться от участия в процедуре медиации, в таком случае примирительный процесс должен быть прекращен.

Процедура медиации позволяет сторонам привлекать своих представителей или помощников (юристы, адвокаты, консультанты, психологи, эксперты, оценщики и др.) (ст. 15 Закона №193-ФЗ).

Существуют также специальные организации, которые осуществляют деятельность по обеспечению проведения процедуры медиации. Это юридические лица, основная деятельность которых является деятельность в области права.

Какова роль юриста в медиации.

Участие юристов (адвокатов) в переговорах в качестве юридических консультантов руководства (клиента) приветствуется медиаторами. Для медиаторов юрист, понимающий свою роль в медиации, – это помощник, к которому можно обратиться за разъяснениями законодательства и правоприменительной практикой. ... если стороны не договорились в ходе медиации и спор стал предметом рассмотрения в суде, то медиатор, участвующий в проведении медиации, не может привлекаться судом для дачи свидетельских показаний.

Роль психолога в качестве специалиста регламентируется ст. 133 УПК. В этом случае психолог может быть привлечен к участию в производстве следственных действий – допроса, обыска, осмотра места происшествия. Результаты деятельности специалиста фиксируются в протоколе следственного действия, задача следователя – придать им доказательственное значение. Закон предусматривает участие педагога в допросе малолетних и несовершеннолетних. Эту функцию можно поручить детскому психологу как специалисту, обладающему научными знаниями в области психологии детей и подростков [48 <https://moskva-yurist.com>].

Принципы социального порядка должны применяться «к месту и ко времени». Не для всех ситуаций допустимо общенормативное регулирование. Аналогично, не все юридические конфликты можно эффективно разрешить в суде. Свои ограничения есть и у медиации.

Медиация естественным образом подходит для разрешения юридического конфликта, возникающего в социальной группе, состоящей из двух субъектов. Л. Фуллер опирается на суждение социолога Г. Зиммеля, согласно которому диада сталкивается с существенными трудностями при попытке разрешить проблемы внутреннего порядка: в отличие от той же триады ей недоступно урегулирование конфликта даже путем голосования. В такой ситуации требуется нейтральный посредник.

При этом стороны должны находиться в состоянии существенной взаимозависимости. Они должны быть заинтересованы в отношениях между собой, несмотря на наличие юридического конфликта.

Действительно, если конфликтующие стороны, например, действуют на основании принципа, который в целом допустимо охарактеризовать как «рыночный», им может потребоваться консультант, но вряд ли – независимый посредник

[49 <https://law.wikireading.ru/51706> <https://cyberpedia.su/13xc855.html> Севастьянов Г. Хрестоматия альтернативного разрешения споров. Издательство: Автономная некоммерческая организация «Редакция журнала «Третейский Суд» Юриспруденция. – 2009. ISBN: 978-5-903692-02-6].

Вступление в силу закона «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)», в котором ответственности медиатора посвящена хоть и короткая, но отдельная статья, заставляет нас более подробно рассмотреть этот вопрос – и попробовать прояснить, за что ме-

диатор может быть привлечен к ответственности. А для этого, наверное, в первую очередь следует разобраться, за что же в действительности отвечает как человек, выступающий в качестве нейтрального лица при урегулировании споров. Медиация – это процедура урегулирования спора, которая является особой формой посредничества, где нейтральное лицо не уполномочено, выносить решения, не предлагает своих вариантов выхода из конфликта и не консультирует стороны (то есть не выступает экспертом в том числе по правовым вопросам, если даже медиатор юрист). Таким образом, стороны абсолютно свободны в выборе решения, а медиатор лишь содействует им в совместном поиске путей выхода из конфликта на равноправных условиях. Итак, как уже говорилось, медиатор обязан следовать правилам профессиональной этики и той роли, которую он должен играть в процедуре медиации, – причем независимо от того, какова его базовая профессия. Это очень важно, поскольку в некоторых случаях у самих сторон велико искушение апеллировать к нему как к специалисту в той или иной области (например, как к юристу), что не только не входит в его полномочия, но и в корне противоречит требованиям к его профессиональному поведению. В последние годы подобные случаи нередко происходят в практике зарубежных медиаторов, и именно из-за этого стали возникать отдельные иски в связи с некачественной консультацией по правовым вопросам или неудовлетворенности стороны тем, как составлено медиативное соглашение и так далее

[50 <https://zelimov.livejournal.com/464099.html>].

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСОВ

1. URL:<http://www.mediacia.by/slovar-mediatora>
2. ПельМахтельд Приглашение к медиации: практ. рук. о том, как эффективно предложить разрешение конфликта посредством медиации / МахтельдПель. – М.: Межрегиональный центр управленческого и политического консультирования, 2009. – с.400 – ISBN 978-5-98872-017-1.
3. URL:https://studopedia.ru/10_225297_ponyatiynaya-shema-opisaniya-konflikta.html
4. https://studwood.ru/609717/psihologiya/diagnostika_konfliktov
5. Федеральный закон от 27.07.2010 г. «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)».
6. Концепция Томасса – Килманна (ThomassK.W. – KilmannR.H.) https://studwood.ru/605952/psihologiya/kontseptsiya_tomasa_-_kilmena
7. https://studopedia.ru/9_171489_osnovnie-taktiki-vozdeystviya-na-opponenta-v-konflikte.html<https://myslide.ru/presentation/skachat-kommunikativnye-technologii-v-biznese> слайд 13
8. Фишер Р. Переговоры без поражения. Гарвардский метод. Роджер Фишер, Уильям Юри, Брюс Паттон; пер. с англ. Татьяны Новиковой. – М.: ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2012. – 272 с. ISBN 978-5-91657-373-2
9. Федеральный закон от 25 декабря 2008 г. №273-ФЗ «О противодействии коррупции»

10. <https://sktbelpa.ru/o-kompanii/sertifikaty/polozhenie-o-preduprezhdenii-korruptsii.html>
11. Интернет-интервью с В.Ф. Яковлевым, Советником Президента РФ, доктором юридических наук, профессором права, и Ц.А. Шамликашвили, президентом Научно-методического центра медиации и права: "Об альтернативных методах разрешения споров и их значении в условиях гражданского общества"
<http://www.consultant.ru/law/interview/yakovlev3/> © КонсультантПлюс, 1992-2021
12. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 09.03.2021)
13. Федеральный закон от 02.10.2007 N 229-ФЗ (ред. от 22.12.2020) "Об исполнительном производстве" (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2021)
14. Федеральный закон «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)» от 27.07.2010 N 193-ФЗ ст 12 (ред. от 26.07.2019) Статья 12. Медиативное соглашение
15. Третейский суд при Национальной Медицинской палате
<https://normativ.kontur.ru/document?documentId=1431&moduleId=1>
16. https://bstudy.net/630572/pravo/reglament_treteyskogo_suda_razresheniya_ekonomicheskikh_sporov_federalnoy_palate_advokatov_rossiyskoj
17. Основы законодательства РФ о нотариате от 11 февраля 1993 г. N 4462-I (с изменениями и дополнениями) <http://base.garant.ru/10102426/>
18. <https://cyberpedia.su/2x710e.html>
19. <https://moluch.ru/archive/35/4082/>
20. <https://psyvsem.ru/socialnaya-psihologiya/rezultat-uchastiya-posrednika.html>
21. Васильева, 2012. http://parents13class.blogspot.com/p/blog-page_9.htmlhttp://psyjournals.ru/files/79372/exp_2015_n3_copyright_Vasilieva.pdf<https://elibrary.ru/item.asp?id=25084314>
22. <https://dic.academic.ru/dic.nsf/ruwiki/6593>
23. <http://1alfagroup.ru/articles/garvardskiy-metod-vedeniya-peregovorov><https://www.b-seminar.ru/article/show/815.htm>
24. <http://docs.cntd.ru/document/902037044>
25. Гражданский Процессуальный Кодекс http://sudtut.ru/2017/02/15/mirovoe-soglashenie/http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_37800/873dcbfcbb171c879e002840ab17b1b2c8f9b053/
26. <https://infourok.ru/statya-po-teme-mediatsiya-kak-forma-resheniya-semeynih-konfliktov-444630.html><https://love-family-life.info/semya-konfliktyi/>
27. <https://hr-portal.ru/article/mediatsiya-v-trudovyh-sporah-tretiy-ne-lishniy>
28. <https://moluch.ru/archive/176/46065/>
29. <https://wiselawyer.ru/poleznoe/50880-mediatsiya-sposob-razresheniya-korporativnykh-konfliktov-pravovoj-aspekt>
30. <http://medialead.by/o-kompanii/publikacii/yavlyaetsya-mediator-psihologom.html>

31. http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8982/ff4380f81fa499927e7dc1d442880aa81e558b05/
32. <https://law.wikireading.ru/51710>
33. <http://xn--80ahcnbt8etd.xn--80adxhks/mediator-rabota-v-konflikte/>
34. Геворкян Т.В. Медиация как один из альтернативных способов разрешения споров и ее влияние на правовую культуру общества // Вестник ВолГУ. Серия 5. Юриспруденция. 2013. № 1 (18), С. 158.
35. Гиппенрейтер, Ю. Б. Чудеса активного слушания. – М.: АСТ, 2013. 192с.
36. Мельниченко, Р.Г. Медиация: учебное пособие для бакалавров / Р.Г. Мельниченко. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2014. 192 с.
37. Перекрестов В.Н. Признание вины как условие медиации в уголовном процессе // Вестник ВолГУ. Серия 5. Юриспруденция. 2011. № 1 (14), С. 205-209.
38. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б.. Современный экономический словарь. - 2-е изд., испр. М.: ИНФРА-М. 1999. 479 с.
39. Трофимов Я.В. Современное развитие медиации в Российской Федерации: правовые или неправовые принципы составляют ее основу? // Вестник ВолГУ. Серия 5. Юриспруденция. 2013. № 1 (18), С. 80. http://melnichenko.net/_p_name207.html стр.126-128.
40. https://studopedia.net/4_63264_kokus--beseda-s-kazhdoy-storonoy-individualno-poocheredno.html
41. http://fedim.ru/wp-content/uploads/2015/05/9785999801968_s.pdf
42. Процессуальное законодательство (ст. 160 ГПК, ст. 261 УПК, ст. 145 КАС). <http://jurprovodnik.ru/soveti/683-zasedanie-ne-nachalos-v-srok>
43. https://pravo.ru/store/doc/doc/Methodical_recommendations_mediation.pdf
44. <http://www.mediatio.biz/files/files/%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%B8%D0%BB%D0%B0%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B5%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F%20%D0%BC%D0%B5%D0%B4%D0%B8%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%B8%20%D0%90%D0%9D%D0%9E%20%D0%9C%D0%B5%D0%B4%D0%B8%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F.pdf>
45. <http://medialead.by/o-kompanii/publikacii/vstupitelnoe-slovo-mediatora-krasovskoj-iriny-iosifovny.html>
46. Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. - СПб.: Питер, 2004. <https://students-library.com/library/read/34709-taktiki-i-tehniki-vzaimodejstvia-mediatora-s-opponentami-v-hode-peregovorov>.
47. Статья 9 Закона №193-ФЗ устанавливает право сторон в выборе одного и Процедура медиации позволяет сторонам привлекать своих представителей или помощников (юристы, адвокаты, консультанты, психологи, эксперты, оценщики и др.) (ст. 15 Закона №193-ФЗ). <https://moskva-yurist.com> Федеральный закон от 27.07.2010 N 193-ФЗ (ред. от 26.07.2019) "Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)".
48. <https://moskva-yurist.com>.

49. Севастьянов Г. Хрестоматия альтернативного разрешения споров. Издательство: Автономная некоммерческая организация «Редакция журнала «Третейский Суд» Юриспруденция. – 2009. ISBN: 978-5-903692-02-6 <https://law.wikireading.ru/51706>.
50. <https://zelimov.livejournal.com/464099.html>

НОРМАТИВНЫЕ ДОКУМЕНТЫ

1. Конституция РФ.
2. Федеральный закон от 24 июля 1998 г. № 124-ФЗ «Об основных гарантиях прав ребенка в Российской Федерации»;
3. Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;
4. Конвенция о правах ребенка;
5. Этический кодекс и принципы педагога-психолога службы практической психологии образования России, правила безопасности применяемых методик и корректного использования сведений психологического характера;
6. Принципы медиации, закрепленные в Ст. 3 ФЗ № 193 о процедуре медиации, Европейским кодексом поведения для медиаторов (Code of Conduct for Mediators), Кодексом медиаторов России.
7. Указ Президента РФ «О национальной стратегии действий в интересах детей на 2012–2017 годы».
8. Приказ Министерства образования и науки РФ от 14 февраля 2011 г. № 187 «Об утверждении программы подготовки медиаторов».
9. Письмо Министерства образования и науки Российской Федерации (Минобрнауки России) № ВК-844/07 от 18 ноября 2013 года 21 «О направлении методических рекомендаций по организации служб школьной медиации».
10. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 30 июня 2014 года № 1430-р «О концепции развития до 2017 года сети служб медиации в целях реализации восстановительного правосудия в отношении детей».

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Анцупов А.Я. Профилактика конфликтов в школьном коллективе / А.Я. Анцупов. – М.: ВЛАДОС, 2003. 7. Баева И.А. Психологическая безопасность в образовании: Монография. – СПб.: изд-во «СОЮЗ», 2002. – 271 с.
2. Екимова В.И., Золотова Т.В. Победы конфликт! Тренинговые занятия и рекомендации для работы с учащимися подросткового возраста. Москва. 2008. Коновалов А.Ю. «Школьная служба примирения и восстановительная культура взаимоотношений: практическое руководство» / под общ. ред. Л.М. Карнозовой. – М.: МОО Центр «Судебно-правовая реформа», 2012. – 256 с.
3. Медиация ровесников в России: Сборник описаний практики разрешения конфликтов юными медиаторами – волонтерами служб примирения. – М.: МОО Центр «Судебно-правовая реформа», 2016.

4. Мета Г., Похмелкина Г. Медиация – искусство разрешать конфликты. Знакомство с теорией, методом и профессиональными технологиями. – М., 2004.
5. Методические рекомендации по созданию и развитию служб школьной медиации в образовательных организациях. Федеральный институт медиации [Электронный ресурс] // – URL: <http://fedim.ru/>
6. Методические рекомендации по интеграции метода Школьной медиации в образовательные учреждения. Федеральный институт медиации [Электронный ресурс] // – URL: <http://fedim.ru/>
7. Шамликашвили Ц. Основы медиации как процедуры урегулирования споров. Учебное пособие / Ц.Шамликашвили – М.: изд-во ООО «Межрегиональный центр управленческого и политического консультирования», 2013. – 128 с.
8. Шамликашвили Ц.А., Хазанова М.А. Метод «школьная медиация» как способ создания безопасного пространства и его психологические механизмы // Психологическая наука и образование. – 2014. – № 2. – С. 26-33.
9. Медиация: Учебник / под ред. А.Д. Карпенко, А.Д. Осинковского. – СПб.: Редакция журнала «Третейский суд»; М.: Статут, 2016. – (библиотека журнала «Третейский суд»; вып. 8).

Информация об авторах: Игнатович Арина Владленовна, магистр психологии и педагогики, Московский государственный психолого-педагогический университет (МГППУ)
e-mail: arign90@mail.ru

Попов Петр Петрович, магистрант кафедры журналистики филологического факультета ФГБОУ ВО «Национальный исследовательский Мордовский государственный университет им. Н.П. Огарёва», бизнес-тренер, тренер-медиатор;
Московская обл., г. Балашиха,
ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-9822-8833>
e-mail: fpb-2006@bk.ru

Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи

Information about the authors: Arina V. Ignatovich, Master in Psychology and Pedagogy, Moscow State Psychological and Pedagogical University
Moscow, Russia
e-mail: arign90@mail.ru

Petr P. Popov , Graduate student of the Department of Journalism of the Faculty of Philology. N.P. Ogarev National Research Mordovian State University, business trainer, trainer-mediator;
г. Balashikha, Moscow region, Russia
ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-9822-8833>
e-mail: fpb-2006@bk.ru

The authors have read and approved the final manuscript.

Статья поступила в редакцию / The article was submitted: 07.01.2022

Одобрена после рецензирования и доработки / Approved after reviewing and revision: 16.02.2022

Принята к публикации / Accepted for publication: 25.02.2022

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов / The authors declare no conflicts of interests

© Игнатович А.В. 2022

© Попов П.П. 2022

© «Педагогика: история, перспективы» 2022