

Научно-экспертный совет Ассамблеи народа Казахстана
Республиканское государственное управление «Қоғамдық келісім»
Исследовательский институт «Общественное мнение»

Татьяна Дронзина

МЕДИАЦИЯ

Учебное-методическое пособие

Астана, 2015

УДК 327
ББК 66.4 (0)
Д 75

Рекомендовано к печати Научно-экспертным советом
Ассамблеи народа Казахстана

Рецензенты:

Джунусова Ж.Х., доктор политических наук
Телебаев Г.Т., доктор философских наук
Садвокасова А.К., доктор социологических наук

Д 75 Дронзина Т. Медиация (учебно-методическое пособие)/
Республиканское государственное управление «Қоғамдық келісім», Исследовательский институт «Общественное мнение».
– Астана, 2015. – 320 стр.

ISBN 978-601-80368-8-0

Учебно-методическое пособие «Медиация» подготовлено известным международным медиатором Татьяной Дронзиной, профессором Софийского университета им. Святого Климента Орхидского, международным экспертом НЭС АНК, имеющей многолетний опыт работы в области разрешения конфликтов, медиации, исследований экстремизма и терроризма.

Учебное пособие состоит из трех частей: «Конфликтный анализ», «Общие вопросы медиации» и «Специализированная медиация», примеры основаны на казахстанских и зарубежных кейсах.

Для широкого круга читателей.

УДК 327
ББК 66.4 (0)

ISBN 978-601-80368-8-0

© Татьяна Дронзина
© Научно-экспертный совет Ассамблеи народа Казахстана
© Республиканское государственное управление «Қоғамдық келісім»
© Исследовательский институт «Общественное мнение»

Благодарности

Приступаю к благодарностям, как всегда, со страхом, что не смогу процитировать имена всех людей, которые содействовали тому, чтобы проект этой книги стал действительностью.

Выражаю свои самые глубокие благодарности руководству «Академии «Кокше», и особенно ректору, доц. Шокану Касимову, за творческую атмосферу и академический комфорт, который создали для меня. Я приехала в Кокшетау с вдохновением написать текст, который будет полезен моим компетентным коллегам, замечательным студентам и просто друзьям, искренне верящим в идеи мира и ненасилия. Университет пошел мне навстречу, и в результате был создан «Институт мира, конфликтов и медиации» при «Академии «Кокше», который объединил всех нас – исследователей, работающих в этой сфере. Своими замечаниями, критикой и идеями мои местные коллеги и кокшетауские друзья, без сомнения, являются соавторами – в самом широком смысле – этого учебника: за все положительное «виноваты» они, за все недостатки несу ответственность только я.

Но история, как обычно, начинается раньше. Для меня она началась на горячей, богатой и щедрой земле Западного Казахстана, где с моим мужем прожили и проработали полтора года и которую навсегда полюбили. Хотела бы поблагодарить от всего сердца друзей из Ассамблеи народа Мангистауской области, а также областной акимат, который спонсировал мои исследования трудовых конфликтов и, таким образом, дал первый толчок для этого текста.

От всей души благодарю редакторов учебника г-жу Марину Рыбалко и г-на Сергея Харитоненко за их профессиональную работу – и заботу. Если учебник так хорошо звучит на русском языке, в том их заслуга.

Благодарю от всего сердца Ассамблею народа Казахстана за издание книги и за многолетнее сотрудничество.

Как могу пропустить тех замечательных ученых и любимых друзей, которые написали отзывы? Рада, что среди них г-н Камен Величков, замечательный болгарский и европейский дипломат, в данный момент глава отдела по вопросам политики,

прессы и информации Представительства ЕС в Казахстане; проф. Рафаэль Граса, президент Международного каталонского института мира при региональном правительстве Каталонии; проф. Хорхе Боланьос, зам. директора Института мира и конфликтов Университета Гранады, где имею честь и удовольствие преподавать; и, конечно, проф. Антонио Лозано, директор магистерской программы по медиации при Университете Гранады, замечательный медиатор-практик, верный друг не в одной интеллектуальной авантюре.

Уже 26 лет во всех моих проектах есть группа неизменных участников: мама, которая показала значение шутки и улыбки в житейских конфликтах и ушла от нас два года тому назад, родители моего мужа, которые заботились о ней в тот период ее жизни, когда не все под контролем воли и разума человеческого, и, конечно, мой муж, которому я должна за все – за любовь и поддержку и особенно за наш самый успешный совместный «проект» – за нашего сына, которым гордимся от всего сердца. Смотрю на него и не перестаю удивляться, как добры и щедры молодые люди, и как легко решаются конфликты, когда вместо предрассудков нашими умами и сердцами владеет желание жить хорошо и достойно, защищая свои и уважая права других.

Пару слов от автора

Этот учебник состоит из трех частей: «Конфликтный анализ», «Общие вопросы медиации» и «Специализированная медиация». В нем затрагиваются все темы, предусмотренные в постановлении Правительства Республики Казахстан от 3 июля 2011 года №770 «Об утверждении Правил прохождения обучения по программе подготовки медиаторов» и особенно в Примерном учебном плане по программе «Общий курс медиации» и Примерном учебном плане по программе «Специализированный курс медиации». В учебнике отведено место и вопросам, которые читатель не найдет в постановлении, но мой опыт в Казахстане (и не только) показал, что они нужны и полезны.

Обширная первая часть (6 глав) была введена как ответ на предложения настоящих и будущих казахстанских медиаторов уделять больше внимания конфликтному анализу. В разговоре со мной они не раз подчеркивали, что одного знания процедуры недостаточно для эффективного разрешения конфликта при помощи медиации.

Вторая часть включает 11 тем и, вместе с первой, покрывает практически все темы Общего курса медиации.

Третья часть (12 глав), кроме предусмотренных в постановлении вопросов, включает еще и тексты о школьной медиации и медиации в области здравоохранения, а также главу о зарубежном опыте в аккредитации и сертификации медиаторов.

Большая часть кейсов взята из казахстанской действительности, но есть и случаи из практики других авторов или из моей практики в других странах. Считаю это правильным – казахстанские медиаторы не должны становиться жертвами культурного империализма; у них, как и у всех нас, есть право учиться на примерах из их собственного культурного контекста.

Для меня является огромной честью тот факт, что три замечательных казахстанских специалиста согласились ответить на мои вопросы и разрешили мне опубликовать ответы в учебнике. Этим они внесли неоценимый вклад в его составление.

Этот учебник, точно так же, как и медиация в Казахстане, должен дышать и развиваться. Он написан для того, чтобы помогать людям решать свои проблемы без насилия. Поэтому любое замечание, критика, комментарий или дополнение являются важными. Буду ждать их с благодарностью.

Татьяна Дронзина
dronzina@gmail.com

Содержание

Часть первая. Конфликтный анализ.....	7
Глава 1. Определение конфликта.....	8
Глава 2. Инструменты конфликтного анализа.....	18
Глава 3. Основные понятия: разрешение конфликта и трансформация конфликта.....	29
Глава 4. Примирение.....	37
Глава 5. Основы социологии конфликта.....	47
Глава 6. Переговоры.....	59
Часть вторая. Общие вопросы медиации.....	71
Глава 7. Альтернативное разрешение диспутов (ард).....	72
Глава 8. Понятие медиации.....	79
Глава 9. Законодательство Республики Казахстан по медиации.....	92
Глава 10. Принципы медиации.....	99
Глава 11. Инструменты медиации.....	110
Глава 12. Восприятие и коммуникация в медиации.....	120
Глава 13. Медиатор и медиативные стили.....	133
Глава 14. Медиатор и процедура медиации. Правила проведения и результаты. Кто присутствует на медиации?.....	142
Глава 15. Информация в медиации.....	151
Глава 16. Работа с интересами сторон.....	156
Глава 17. Этические нормы в медиации.....	165
Часть третья. Специализированная медиация.....	187
Глава 18. Медиация в гражданских и торговых делах.....	188
Глава 19. Медиация в трудовых правоотношениях.....	196
Глава 20. Семейная медиация (медиация при разводе).....	202
Глава 21. Восстановительное правосудие. Медиация между жертвой и правонарушителем – МЖП.....	213
Глава 22. Особенности разрешения споров (конфликтов) по делам несовершеннолетних.....	231
Глава 23. Медиация в корпоративных спорах.....	242
Глава 24. Медиация в диспутах, связанных с окружающей средой.....	252
Глава 25. Медиация в местных сообществах.....	261
Глава 26. Этнокультурная медиация.....	274
Глава 27. Медицинская медиация.....	284
Глава 28. Школьная медиация.....	291
Глава 29. Международный опыт в области обучения и сертификации медиаторов.....	304
Библиография.....	315

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ.
КОНФЛИКТНЫЙ АНАЛИЗ

ГЛАВА 1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ КОНФЛИКТА

В этой главе мы вместе убедимся, что конфликт – нераздельная и нужная часть нашей жизни. Сначала вместе попытаемся дать определение этому понятию, потом поищем ответ на вопрос: почему возникает конфликт?

Конфликт – неотделимая часть нашей жизни

Конфликт – нераздельная часть отношения людей, групп и государств.

И люди, и группы, и государства есть продукт различных культур, исторического опыта и контекста. У них разные ценности и восприятия. Перед ними стоят различные вызовы, у них разные цели и ожидания. Чтобы их добиться, они входят в отношения сотрудничества, но также и в отношения конкуренции. Эти два процесса всегда протекают параллельно.

Кооперативное взаимодействие (взаимодействие сотрудничества) есть такой компонент социального процесса, который ведет к улучшению позиций всех участников.

Конкурентное взаимодействие, наоборот, ведет к улучшению собственной позиции по сравнению с позициями других.

Эти два типа взаимодействия находятся в основе всех социальных трансформаций и изменений, в рамках которых конфликт то выходит на передний план, то уходит вглубь.

Надо смотреть на конфликт как на нормальный продукт разнообразия в ценностях и убеждениях, в установках и восприятиях, в конкурентных интересах индивидов, социальных классов, этнических групп и государств. Идеология, культура и исторический опыт делают людей различными, потому что они стремятся к разным целям. С другой стороны, конфликт в обществе проявляется тогда, когда власть, интересы или ценности распределены таким образом, что вызывают недовольство определенных групп, которые чувствуют себя объектом дискриминации¹. Конфликт, таким образом, является основным

креативным элементом человеческих взаимоотношений. Он инструмент изменения нашей жизни, средство, через которое мы достигаем наши основные социальные ценности: благополучие, безопасность, справедливость и личностное развитие. Если конфликт подавляется, то тогда общество становится статичным и без развития. В высокотехнологичных обществах индустриальное развитие и модернизация ускоряют социальные процессы и там конфликт становится повсеместным.

Конфликт есть фундаментальный факт нашей жизни. Конфликт между человеком и обществом, между привилегированными и непривилегированными, между управляемыми и управляющими, между людьми с различными идеологическими ценностями становится чем-то нормальным и никого не удивляющим. Конфликт всегда есть вызов власти, институтам и традиционным ценностям. Существование множества конфликтов и их мирное управление – единственная гарантия, что общество не подвергнется разрушительному социальному взрыву. Поэтому мы должны не элиминировать конфликты, а управлять ими. Если конфликт является развивающей силой общества, то его не надо предотвращать любой ценой, просто чтобы не нарушить статус-кво. Конфликт не должен подавляться ни страхом, ни разрешаться на основе старых норм и законов, которые считаются уже несправедливыми. Конфликт должен решаться таким образом, чтобы он удовлетворял необходимости всех участников, чтобы все чувствовали себя победителями².

Страх от конфликта порождается общепринятым предрассудком, что конфликт обязательно должен закончиться проигрышем одной стороны и выигрышем другой. Это неправильный взгляд – действительно, есть конфликты, при которых происходит именно это, но в большинстве случаев могут проиграть все или выиграть все – всё зависит от управления конфликтом.

¹ Rabie, Mohamed. 1994. *Conflict Resolution and Ethnicity*. Praeger, p. 4

² Burton, John. 1998. *Conflict resolution: the human dimension*. January 1998, Volume 3, Number 1, p. 137-138

Тогда надо ли бояться конфликта или нет? Возможно, самый правильный ответ дает Morton Deutsch, который говорит следующее: «Конфликт не может быть ни элиминированным, ни подавленным на долгое время. Конфликты – это корни персональных и социальных изменений. Общественный и научный вопрос состоит не в том, как устранить или предотвратить конфликт, а как жить оживленным спором вместо смертельной ссоры»³.

Определения конфликта

Сложность природы конфликта отражена во множестве определений, которые находим в научной литературе.

Некоторые авторы рассматривают конфликт как открытую враждебность или обмен негативными санкциями между двумя или больше актерами.

Другие утверждают, что конфликт существует, когда есть ясно поставленные цели в борьбе за статус, власть и ресурсы.

Brickman определяет конфликт как ситуацию, в которой стороны могут разделять или делиться ресурсами, таким образом, что если одна страна получает больше, то другая обязательно получает меньше⁴.

Если хотим дать совсем короткую дефиницию, то, может быть, эта нам покажется подходящей: «конфликт – это отношение, воспринимаемое одной или больше одной стороной как несправедливое, неработающее, или оба вместе»⁵.

Объяснения конфликта

Ученые объясняют возникновение конфликта по-разному. Некоторые думают, что его корни во врожденной человеческой агрессивности, другие – в структурах общества. Есть исследователи, которые предполагают, что основа конфликта – это борьба за ресурсы, и такие, которые настаивают, что взаимное непонимание

³ Deutsch, Morton Deutsch. 1998. "Constructive Conflict Resolution: Principles, Training, and Research," in *The Handbook of Interethnic Coexistence*, ed. Eugene Weiner, New York: Continuum Publishing, pp. 199-216

⁴ Цум. По Rabie, Mohamed. 1994. *Conflict Resolution and Ethnicity*. Praeger, p. 1

⁵ Rabie, Mohamed. 1994. *Conflict Resolution and Ethnicity*. Praeger, p. 3

людей ведет их к открытой борьбе. Здесь рассмотрим некоторые теории и ознакомимся с их предпосылками и выводами.

Структурная теория

Согласно структурной теории, конфликт возникает из-за насилия, создаваемый институциями. Йохан Галтунг говорит про три вида насилия: прямое, не прямое (структурное) и культурное⁶.

Прямое насилие существует тогда, когда один индивид или группа наносят прямой вред другому. Например, когда человека ранят, когда разрушают его собственность или отнимают то, что ему принадлежит, – это прямое насилие.

Непрямое (структурное) насилие истекает из социальных структур и характерно для отношений между людьми, между сетями людей (обществами), сетями обществ (союзы и регионы) во всем мире. Социальные структуры, которые производят насилие, могут причинить людям глубокие страдания.

Непрямое насилие, названное Галтунгом еще **структурное**, имеет две главные формы: **репрессия** и **эксплуатация**.

Репрессия мешает выживанию, свободе и стремлению к собственной идентичности. Она накладывает ограничения на индивидов и группы и не позволяет им развивать свой потенциал и достичь свои легитимные цели. Репрессия связывается с такими явлениями, как воспринятая несправедливость в результате проведения в жизни определенных политиков и административных решений.

Эксплуатация связывается с такими явлениями, как экономические санкции, дискриминация, отсутствие занятости и безработица.

За прямым и структурным насилием стоит **культурное насилие**, выражаемое в идеологии и религии, языке и искусстве, науке и законе, СМИ и образовании. Культурное насилие имеет всегда одну основную функцию: легитимировать директивное и структурное насилие.

Сегодня понятие **структурное насилие** используется учёными, чтобы описать социальные ситуации, которые

⁶ Galtung, Johan. 1964. A structural theory of Agression. *Journal of Peace Research*, vol. 1, No. 2, pp. 95-119

характеризуются комбинацией неравенства, отсутствием безопасности, репрессией, вседозволенностью и расизмом. Другие, в более конкретном плане, понимают его как совпадение неравенств, социального исключения и унижения.

Социальное неравенство можно понимать в экономическом, политическом и культурном смысле. Например, когда в одном обществе увеличивается пропасть между бедными и богатыми, тогда растет и социальное недовольство, и чувство ущемленной справедливости.

Социальное исключение определяется ПРООН как «правила, которые позволяют и ограничивают доступ и права на товары, услуги, мероприятия и ресурсы, являющиеся несправедливыми в том смысле, что определенные категории людей лишены возможности, которые открыты для других лиц, сопоставимые с ними. Социальная изоляция существует тогда, когда существуют расовая, половая и другие формы дискриминации; когда рынок, на котором люди зарабатывают на жизнь, находится в состоянии фрагментации, или когда публичные блага, которые должны быть доступными для всех, не являются вполне публичными». Людям, страдающим от социальной изоляции, может быть отказан доступ к образованию, медицинскому страхованию, должностям в государственной бюрократии, и т.д., что ограничивает их возможности для личного и профессионального развития.

В свою очередь, унижение означает «разрушение индивида в психологическом или духовном смысле».

Несмотря на вариации этой теории, ее суть остается всегда той же самой: насилие находится в социальных структурах, а не в человеческой природе. С противоположных предпосылок, однако, выходят сторонники психологических теорий.

Психологические теории

Интерес психологии к конфликту появился в последние 100 лет. На дух эпохи в первой половине XX столетия повлияли трое замечательных ученых: Маркс, Дарвин и Фрейд. Ученые этого времени сводили конфликт к «конкурентной борьбе» – наверное, потому что это было время ожесточенной конкуренции между

бизнесом и нациями; время первой мировой войны и великой депрессии 20-30-ых годов.

Сторонники Маркса видели причины конфликта в капиталистической экономике, которая, по их мнению, предполагала эксплуатацию рабочего класса. Поэтому конфликт для них – это классовая борьба между пролетариатом и буржуазией, которая непременно должна закончиться победой рабочего класса и установлением диктатуры пролетариата.

Вульгарное понимание дарвинизма, нашедшее выражение в так называемом социальном дарвинизме, понимало конфликт как борьбу за жизненные ресурсы, в которой выживает самый приспособленный, а остальные – в силу природного закона естественного отбора – должны исчезнуть.

Со своей стороны, сторонники Фрейда считали, что агрессивность связана с подавленной сексуальностью и что она врожденна в человеке.

Существует множество психологических теорий о конфликте. Мы остановимся на теории идентичности, согласно которой самооценка любой социальной группы обычно выше оценки, которую дают другие о ней. Вот и несколько конкретных примеров: ученики редко довольны своими оценками (они убеждены, что учитель ущемил их); подчиненные думают, что их начальник недостаточно их ценит; детям кажется, что их родители любят их братьев и сестёр больше, чем их самих. Все это стоит в основе групповой конкуренции – в наших случаях за оценки, внимание начальника или любовь родителей. Однако, когда все эти чувства чересчур сильны, они могут стать основой агрессии и конфликта.

Действительно ли агрессивность врожденна в человеке? Многие ученые возражают против такого взгляда. Например, Д. Бартон отмечает, что если мы согласимся с врожденной агрессивностью, мы должны сказать, что разрешение и превенция конфликта невозможны – мы просто должны научиться жить с ними и создать репрессивные органы, такие как полиция и пенитенциарная система, чтобы агрессивных людей сдерживали. Сдерживание и репрессия, а не разрешение и управление – это будут нашими единственными альтернативами.

Несмотря на эту критику, психологические теории внесли замечательный вклад в понимание природы конфликта, заставляя нас посмотреть на человека не как на пассивный объект воздействия со стороны среды, а как на активного участника, который с ней взаимодействует и ищет свое место в мире.

Теория человеческих нужд

Если мы воспринимаем позицию, что конфликт возникает из-за социальных условий (а не из-за человеческой агрессивности), то тогда разрешение конфликта станет вполне возможным, если удалим источник конфликта, т.е. если адаптируем социальные нормы и институции к человеческим нуждам.

Мы часто говорим, что человек должен соблюдать законы и приспособляться к институтам. Это, без сомнения, так и должно быть. Без законности нет цивилизованного общества. Однако человеческие способности адаптироваться к данным институциям имеют свои границы, которые человек не может пресекать: ведь мы не можем полностью моделировать человека по своему желанию. Мы должны признаться, что у человеческих существ есть нужды, и они будут их преследовать, несмотря на все трудности. И это не относится только к пище, воде и воздуху – это относится к сохранению идентичности, безопасности, принадлежности. Если общество не признает, например, нужду в сохранении этнической идентичности данной группы, она прибегнет к альтернативному поведению, чтобы удовлетворить эти нужды – например, к этническому насилию или неподчинению.

Теория человеческих нужд появилась в 70-80-е годы XX-го века как реакция на невозможность других теорий объяснить возникновение социального конфликта. Она связана с именем Д. Бартона, который считает, что у каждого человека есть нужды, которые он не может не удовлетворить. Они оказывают влияние на индивидуальное и групповое поведение и объясняют социально неприемлемые акты и насилие.

Человеческие нужды – это то, что нужно человеку для выживания. Американский психолог А. Маслоу (1943 г.) когда-то сконструировал свою пирамиду потребностей, известная еще как пирамида Маслоу. На первом уровне он

поставил необходимость в пище, воде, воздухе и т.д. На втором – безопасность; на третьем – любовь и принадлежность; на четвертом – самооценку (идентичность и признание) и на пятом – самореализацию.

ПИРАМИДА НУЖД МАСЛОУ



Современные авторы изменили список нужд, которые могли бы выглядеть следующим образом:

- Безопасность – нужда в структуре, стабильности и свободе от страха и тревоги;
- Любовь/принадлежность – нужда в том, чтобы человек был принят другими, чтобы у него были сильные связи с семьей, друзьями, и группами, основанными на идентичности;
- Самооценка – нужда в том, чтобы человек воспринимал себя и чтобы другие воспринимали его как сильного, компетентного и способного. Эта нужда тоже означает, что человеку нужно знать, что он имеет влияние на свою среду;
- Самореализация – нужда реализовать свой потенциал во всех областях жизни;
- Идентичность – это что-то большее, чем ощущение собственного «Я». Идентичность – это ощущение «Я» связи с внешним миром. Идентичность становится проблемой тогда, когда другие ее не признают, не признают ее легитимность или рассматривают себя как людей высшего качества;
- Культурная безопасность – необходимость признания собственного языка, традиций, религии, культурных ценностей, идей и концепций;

- Свобода означает отсутствие физических, политических или гражданских ограничений; иметь возможность делать выбор по отношению к собственной жизни;
- Справедливость – это такое распределение ресурсов и обязанностей среди членов данного сообщества, которое покоится на их вкладе в жизнь этого сообщества;
- Участие – нужда активного влияния на развитие гражданского общества.

Теория человеческих нужд выходит из предпосылки, что конфликт может разрешиться при одном условии: адаптация институции и социальных норм к человеческим нуждам. Это приемлемо для внутренней и международной политики, для конфликтов на рабочем месте, в семье и в школе.

Ресурсная теория

Ресурсная теория утверждает, что конфликт возникает из-за того, что одна сторона в конфликте хочет иметь то, что другая имеет, или потому, что обе стремятся к притяжению того же самого ресурса. Люди могут конфликтовать из-за разных ресурсов: территория, деньги, вода, нефть. Макс Вебер, однако, считает, что все ресурсы могут распределиться в трех категориях: богатство, власть и престиж.

Богатство – это видимый ресурс. Оно включает деньги, землю, воду и т.д. Например, все приграничные диспуты можем отнести к спорам за землю.

Власть – это великий ресурс, который позволяет тем, кто его имеет, принимать решения и распределять ресурсы.

То, что в свое время Вебер называл «престиж», сейчас имеет многие имена: репутация, уважение, оценка. Это очень ограниченный ресурс, потому что мы все хотим высокого уважения, но только немногие из нас его получают.

Теория относительного лишения

Есть два типа лишения: относительное и абсолютное.

Физическое насилие, голод и бедность рассматриваются как формы абсолютного лишения.

Относительное лишение может быть описано как несоответствие между ожиданиями и результатами.

Концепция относительного лишения связана, прежде всего, с именем Т. R. Gurr, который старается объяснить конфликт с её помощью. Согласно этой концепции, когда ожидания очень высокие, а реальные результаты очень низкие, человек чувствует себя разочарованным и склонен брать то, что он думает, что ему положено по праву, силой. Это и есть причина возникновения конфликта.

Коммуникативная теория

Сторонники коммуникативной теории предполагают, что конфликт возникает из-за непонимания. Если люди общаются достаточно долго и достаточно с добрыми намерениями, то они обязательно поймут друг друга. Это поможет им понять позиции, интересы и нужды других.

Чтобы разрешить конфликт, очень важно держать открытыми коммуникационные каналы и не останавливать общение. Опыт показывает, что это не так легко – один из первых симптомов назревающего конфликта – это ограничение или приостановление коммуникаций между сторонами.

Вопросы:

1. Дайте свое определение конфликта. Объясните его.
2. Что такое конфликт, норма или патология общественной жизни?
3. Можем ли мы жить без конфликтов?
4. Надо ли бояться конфликтов?
5. Какая из объяснительных теорий возникновения конфликта кажется вам самой убедительной? Почему? Объясните свои основания.
6. Подумайте о конфликте, в котором вы участвовали или который вы наблюдали. Попробуйте его объяснить предпочитаемой вами теорией.
7. Посмотрите еще раз на пирамиду Маслоу. В вашем профессиональном и личном опыте на каком уровне чаще всего возникают конфликты?
Подумайте над ответами на эти вопросы.

ГЛАВА 2. ИНСТРУМЕНТЫ КОНФЛИКТНОГО АНАЛИЗА

В этой главе мы познакомимся с инструментами, которые помогут нам проанализировать конфликт, другими словами, структурировать наше знание о нем.

Специалисты используют многие подобные инструменты. Среди них мы выделили шесть, которые помогут нам в нашей непосредственной работе. Это колесо конфликта, дерево конфликта, карта конфликта, модель Ф. Гласла эскалации конфликта, карта необходимостей и страхов.

Мы сначала коротко опишем их, а потом проанализируем более глубоким образом и остановимся на их возможностях и ограничениях.

1. Колесо конфликта. В него входят шесть важных измерений конфликтного анализа – динамика, актеры, причины, структура, проблемы, опции (стратегии). Оно является организующим для всех остальных инструментов и может считаться «мега инструментом».

2. Дерево конфликта. Дерево конфликта помогает провести разграничение между структурными и динамичными факторами, показывая как конфликт связан с этими двумя аспектами.

3. Карта конфликта. Она сосредотачивается на актерах и их отношениях. Это хороший инструмент для начала конфликтного анализа. Властная асимметрия может быть представлена относительными размерами кругов актеров. Враждебность и союзы представлены линиями.

4. Модель эскалации конфликта Ф. Гласла направлена на то, чтобы нам помочь наладить нашу стратегию вмешательства в конфликт, когда он находится в фазе эскалации. Его полезность в том, что он показывает, когда наши усилия имеют смысл.

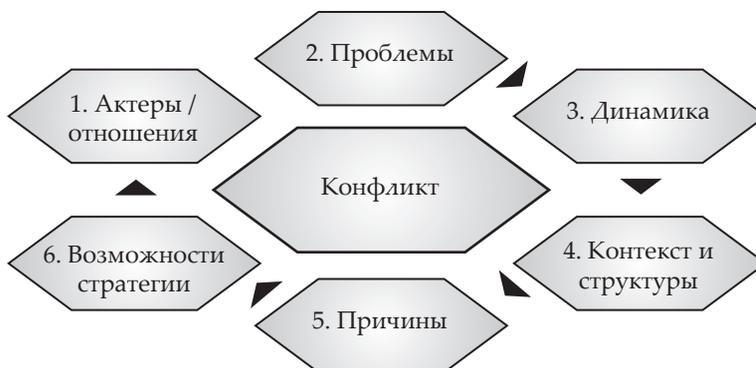
5. Анализ перспектив конфликта (АПК) сосредотачивается на определенных аспектах сторон в конфликте. Когда они

исследуются в сравнительном плане, видны различия и сходства между ними. Этот инструмент особенно полезен медиаторам.

6. Карта необходимостей и страхов – этот метод сосредоточивается на актерах и их проблемах, интересах, нуждах, страхах, средствах и возможностях.

КОЛЕСО КОНФЛИКТА

Инструмент «колесо конфликта» называется так, потому что в круге поставлены его основные элементы – актеры, проблемы, динамика, контекст/структура, причины, возможности/стратегии. Конфликт точно как колесо, есть динамичная и живая реальность, которая находится в непрерывном движении и изменении.



Описание

Колесо конфликта вводит все остальные инструменты конфликтного анализа. Каждая из шести секций колеса может быть проанализирована при помощи вышеупомянутых инструментов. Колесо дает нам панорамный взгляд на конфликт, что создает условия для дальнейшего анализа специфичных аспектов. Само по себе колесо – это символ движения, так что после того, как мы проанализируем отдельные аспекты конфликта, мы должны их опять собрать в одно, чтобы заставить его «двигаться» к своему разрешению.

Цели:

- ввести другие инструменты конфликтного анализа;
- позволит нам увидеть конфликт в его целости, когда впервые подходим к нему.

Элементы

1. Актеры/отношения. Актеры или «стороны» есть люди или организации, принимающие участие в конфликте. Если они принимают прямое участие, они называются «сторонами в конфликте». Если они стремятся повлиять на конфликт и трансформировать его, они называются «третьей стороной».

2. Проблемы. Проблемы – это то, о чем люди спорят.

3. Динамика. Динамика относится к эскалации конфликта, интенсивности взаимодействий, к «темпераменту» и энергии, которые ведут к изменениям поведения сторон.

4. Контекст и структуры – это та среда, в которой развивается конфликт. Структурное насилие причиняется не людьми, а экономической и политической системами, которые ведут к бедности.

5. Причины. Конфликты никогда не возникают из-за одной причины, они всегда результат действия многих факторов. Чтобы понять конфликт, мы должны научиться разграничивать эти причины.

6. Возможности/стратегии. Это формы управления конфликтом, которые используются, чтобы привести к деэскалации конфликта.

ДЕРЕВО КОНФЛИКТА

Описание:

Дерево конфликта – это инструмент, который визуализирует конфликт и сортирует его элементы. Оно показывает взаимодействие между структурными, видимыми и динамичными факторами.

Корни символизируют структурные и статичные факторы, которые называют еще глубинными. Они не поддаются влиянию в краткосрочном, а только в долгосрочном плане; с ними надо работать, чтобы предотвратить новую вспышку конфликта.

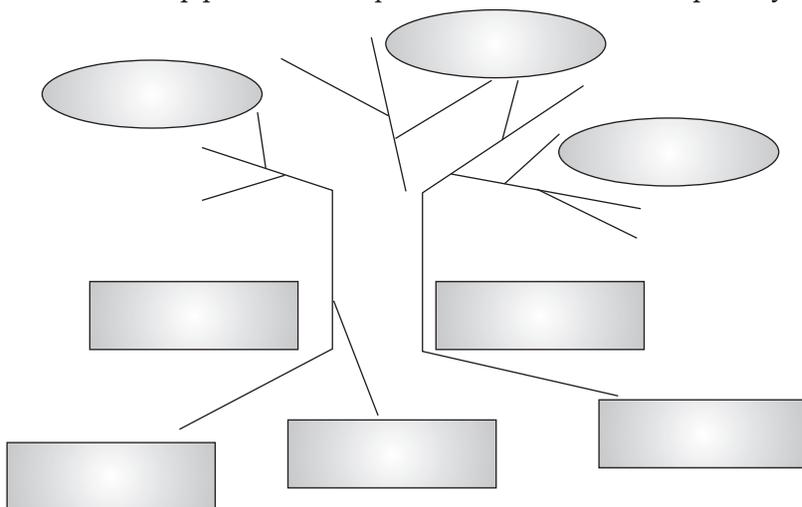
Стебель представляет видимые проблемы, связывающие структурные факторы с динамичными. Они то, о чем стороны в конфликте разговаривают и спорят.

Кроны и листья, шумящие под ветром, выражают динамичные факторы. Они включают формы коммуникации,

эскалацию, отношения и др. Динамичные факторы составляют непосредственный горизонт конфликта.

Цели:

- стимулировать размышление о связи между глубинными факторами, проблемами и динамичными факторами;
- оценить эффективность разных подходов к конфликту.



Применение

Чтобы применить этот инструмент, надо дать участникам достаточно времени подумать о структурных, динамичных и видимых факторах конфликта. Они могут написать их на приклеивающихся листках и поставить их там, где считают нужным.

Это создает возможность для проведения дискуссий, какие факторы к какому виду относятся.

КАРТА КОНФЛИКТА

Описание

Подобно географической карте, карта конфликта упрощает все так, чтобы изображение конфликта поместилось на одной странице. Она помогает нам визуализировать:

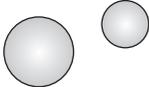
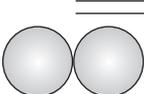
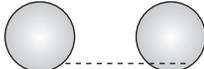
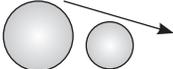
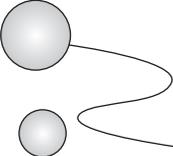
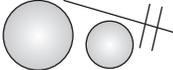
- 1) актеров, их силу, власть и влияние в конфликте;
- 2) отношения между актерами;
- 3) проблемы конфликта.

Карта конфликта представляет специфичный взгляд человека или группы (те, которые ее выработали) на определенный конфликт в определенный момент.

Цели:

- выяснить отношения между актерами;
- визуализировать и подумать над властью и силой разных актеров;
- представить конфликт на одной странице, иметь его общую панораму.

Символы

	Круг = стороны в конфликте. Размер круга символизирует силу соответствующей стороны в конфликтном отношении. Имена сторон могут быть написаны в круге.
	Прямая линия = близкое отношение.
	Двойная линия = очень хорошие отношения, союз.
	Пунктир = слабая или неформальная связь
	Стрелочка = направление воздействия
	Линия зигзаг = конфликт
	Перечеркивание = разорванные отношения
	Полумесяц = третья сторона

Применение

Участники могут рисовать эту карту, пока идет дискуссия и анализ конфликта. Рекомендуется использовать карандаши, чтобы они могли стереть то, что покажется им неправильным.

МОДЕЛИ ЭСКАЛАЦИИ Ф. ГЛАСЛА

Описание

Эскалация предполагает увеличение напряжения в конфликте. Конфликт всегда начинается с какими-то требованиями. После эскалации мы не только хотим чего-то, главная наша цель – это сделать плохо оппоненту. Последний уровень эскалации – это взаимное разрушение. Трансформировать конфликт означает уменьшить напряжение, т.е. начать процесс деэскалации.

Ф. Гласл говорит о девяти уровнях эскалации.

Пока напряжение повышается, возможности разрешения конфликта идут на убыль. Они формируют нисходящую лестницу, по которой стороны в конфликте не движутся, а стремительно падают.

Цели:

- исследовать процесс эскалации данного конфликта;
- найти решение как трансформировать конфликт. Форма и сила вмешательства в конфликте должны соответствовать уровню эскалации.

Этапы эскалации

На первом этапе интересы и мнения сторон превращаются в жесткие, взаимно непримиримые позиции. Фрустрация от невозможности преодолеть различия превращается в разочарование, взаимное подозрение и ощущение, что все усилия – напрасная трата времени. Прямой диалог вытеснен манипуляцией. Надежда, что другая сторона искренне стремится к разрешению конфликта, быстро ослабевает.

На втором этапе оппоненты колеблются между сотрудничеством и конкуренцией. Они с трудом воспринимают рациональные аргументы. Разговоры становятся более недружелюбными. Стороны фокусируются на утверждении собственных позиций; они стремятся завоевать тактическое преимущество за счет другого; они стараются разрушить репутацию оппонента. Используется эмоциональный прессинг, приводится в действие агрессивное поведение, чтобы уменьшить самооценку другого. Уступки или гибкость становятся рискованными, потому что выглядят как слабость.

Третий этап начинается тогда, когда одна сторона уходит от разговоров и предпринимает действия, не консультируясь заранее с другой стороной. Усилия сосредоточиваются на том, чтобы помешать оппоненту достичь его целей, или чтобы его прогнать с поля битвы. Поляризация, персонализация и стереотипы становятся все сильнее и сильнее после ухудшения коммуникаций. Способность понимать нужды другого быстро уменьшается. Стороны начинают взаимно бояться и предпринимают защитное поведение. Они начинают все более и более негативно смотреть друг на друга. Чувство личной ответственности за отношение постепенно отступает, потому что все собственные действия рассматриваются как необходимый ответ на действия другого.

На четвертом этапе происходит переориентация. Вместо дискуссии по проблемам, намечается персонализация конфликта в виде атак на репутацию другого. Формируется установка «выигрыш – проигрыш». Защита собственной идентичности и репутации становится первостепенной задачей. Мы начинаем думать о других в конфликте следующим образом: «эти люди никогда не изменятся». Провокации происходят все чаще и чаще. Стороны начинают делать двусмысленные комментарии по отношению друг к другу. Публичная конфронтация используется для привлечения поддержки публики.

Пятый этап начинается с публичной потери лица одной или всех сторон. Параллельно с этим начинается трансформация образа оппонента, его поведение воспринимается как аморальное, его природа как нечеловеческая. Все рациональные и добронамеренные действия другой стороны вроде бы проходят незаметно. Взаимное доверие на этом этапе оказывается исключительно трудным. Требование получить публичное извинение, страх показать слабость или дискредитироваться ведут к тупику; взаимная клевета усиливается; стороны стараются защитить свое «лицо» и повысить свою репутацию.

Шестой этап характеризуется применением стратегии угрозы и ультиматумов, попытками установить контроль над другими сторонами в конфликте и заставить их идти на уступки, а также и ограничением их в возможности выбора. Требуется немедленный ответ, делается попытка избежать дальнейшей потери лица и доверия. Придерживаясь стратегии угрозы, стороны сами

сильно ограничивают свою собственную свободу выбора альтернативного курса действий. Применение угрозы, хотя на этом этапе оно частично, рассматривается как проявление агрессии.

На седьмом этапе обеспечение собственного выживания становится основной задачей. Оппонент рассматривается как помеха, которая должна быть элиминирована. Начинаются атаки на другого с одной целью – нанести ему вред. Оппонент превращается во врага, он уже видится как лишенный человеческих качеств. Поэтому все действия к нему оправданы. Атаки ведут к отмщению и еще более деструктивному развитию конфликта. Проигрыш врага рассматривается как победа, несмотря на то, что он не дает никакой пользы, не приводит к удовлетворению собственных интересов и нужд. Любая сторона готова страдать, если знает, что другая страдает больше. Злоба становится могучим мотивом поведения. Реальной коммуникации уже нет. Каждая сторона заботится только о том, чтобы она выслала свое собственное послание. Она уже не интересуется, как оно будет воспринято и каков будет ответ.

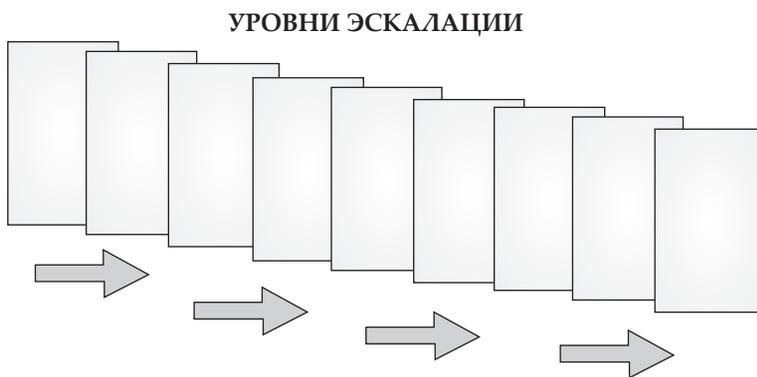
На восьмом этапе выигрыш уже невозможен. Ведется борьба, в которой все стороны проигрывают. Цель – причинить максимальный вред противнику по самой низкой возможной цене. Единственное ограничение – это стремление к собственному выживанию. Атаки становятся более интенсивными, они стремятся уничтожить жизненные системы и силу противника. Они уже направлены не только на прямого врага, но и на его союзников и сподвижников, чтобы уничтожить их единство и внести разъединение. Отмщение и возмездие следуют одно за другим, они усиливают эскалацию. Главная цель – уничтожить оперативную основу или даже прекратить существование противника. Человек стремится к победе, даже если это победа Пирра.

На девятом этапе весь интерес к себе и к своим собственным нуждам пропадает. Человек лишается всякого чувства самосохранения. Любая надежда на решение или хотя бы на возвращение с пропасти исчезает. Он даже не интересуется своим выживанием, потому что его сознание обладает одной мыслью – уничтожение другого, даже если это произойдет за счет уничтожения собственной организации, группы или даже самого индивида. Разрушение, разорение, приговоры и физический вред,

ничего уже не имеет значения. Все мосты сожжены; нет возврата назад⁷.

Применение

Этот инструмент очень легко применяется всеми. Реальная история конфликта может быть подведена под каждый из этих этапов. Так все получают ясное представление о том, как именно нарастает эскалация и какие индикаторы мы можем использовать, чтобы ее измерить.



АНАЛИЗ ПЕРСПЕКТИВ КОНФЛИКТА

Описание

Анализ перспектив конфликта (АПК) есть метод, который помогает нам анализировать конфликт шаг за шагом. Он применим на микроуровне (межличностные отношения), среднем уровне (в рамках данной организации) и макроуровне (между группами). Метод сосредоточивается на разных точках зрения участников, что помогает всем участникам расширить свой взгляд. Таким образом, самые важные мотивы становятся более понятными и не воспринимаются как пугающие. Метод может использоваться для консультации коллег, в процессе подготовки к медиации, в процессе обучения будущих специалистов в области управления конфликтами.

Цели:

- разделить факты от их интерпретаций, людей от проблем, позиции от интересов/нужд/страхов;

⁷ Glasl, F. 1997. *Konfliktmanagement. Ein Handbuch fuer Fuehrungskraefte, Beraterinnen und Berater*, 5., erweiterte Auflage, Bern: Verlag Paul Haupt.

- расширить перспективу и взгляд каждого участника так, чтобы он понимал мотивы других;
- обсудить новые возможности разрешения конфликта, не навязывая свое мнение другим.

Применение

Представьте себе, что ваш коллега оказался в ситуации конфликта. Он обратился к вам, чтобы вы ему помогли. Вы выбрали как подходящее средство АПК. Чтобы применить этот инструмент конфликтного анализа, вы должны сделать следующие шаги:

1. Презентация. Ваш коллега, который оказался вовлеченным в конфликт, сначала опишет ситуацию в рамках не больше 10 минут. Так все будут знать его мнение, а он останется с чувством удовлетворения, потому что его слушали и на него обратили внимание.

2. Актеры. На этом этапе коллеги высказывают свое мнение, кто является сторонами в этом конфликте.

3. Факты: что случилось? Кто что сделал и сказал? Этот шаг должен быть вполне свободен от интерпретации, он должен сосредоточиться только на видимых и измеримых фактах, которые не оспариваются ни одной из сторон.

4. Интересы и мотивы. Какие мотивы лежат за фактами и словами? Каковы интересы актеров, почему они сказали одно, а умолчали о другом? Здесь уже можно интерпретировать, чтобы выявить интересы, необходимости, позиции, беспокойство участников. Мотивы могут быть противоречивыми, несмотря на это, надо сделать список мотивов стороны «А» и список мотивов стороны «Б». Если есть общие мотивы, то их надо поставить посередине. Различающиеся мотивы надо поставить в двух отдельных столбцах.

5. В рамках этого шага можно уже начать брейнсторминг (мозговой штурм). Мы должны задать вопрос: какое разрешение конфликта удовлетворяет самое большее число интересов и нужд? Какая опция успокаивает как можно больше страхов? Мы должны соблюдать основное правило брейнсторминга: любая идея есть хорошая, не надо редактировать или отбрасывать идеи.

6. **Это можно сделать на шестом шагу.** Здесь мы можем отобрать самые реалистичные идеи для разрешения конфликта.

7. **Заключение.** Стороны в конфликте должны сказать, помогло ли им все это, успели ли они по-новому посмотреть на себя, на своего оппонента и на их отношения?

КАРТА НУЖД И СТРАХОВ

Описание

Эта карта, в сущности, есть таблица, на которой отмечены стороны в конфликте, проблемы, интересы, нужды, страхи, средства и возможности.

Стороны в конфликте	Проблемы	Интересы	Нужды	Страхи	Средства	Возможности
Сторона «А»						
Сторона «Б»						
Сторона «С»						
...						

Цели:

- найти формат, который позволяет нам сравнивать установки всех сторон в конфликте;
- выйти из тупика и найти новые возможности;
- помочь людям понять восприятия другого;
- поддержать дискуссию.

Чтобы применить этот инструмент конфликтного анализа, каждая сторона в конфликте должна заполнить отдельно эту таблицу, а потом, на совместном семинаре, все стороны должны ее заполнить вместе.

Какой из этих способов разрешения конфликтов выберете, зависит только от характера конфликта, вашего опыта и профессионализма.

Вопросы:

1. Подумайте про конкретный конфликт из вашей личной или профессиональной жизни.
2. Проанализируйте его, применяя все известные вам инструменты конфликтного анализа.
3. Опишите их возможности и ограничения.

ГЛАВА 3.

ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ: РАЗРЕШЕНИЕ КОНФЛИКТА И ТРАНСФОРМАЦИЯ КОНФЛИКТА

Когда говорим о конфликте, мы употребляем ряд понятий с определенным содержанием. В этой главе мы познакомимся с некоторыми из них и попытаемся их определить, что позволит нам анализировать конфликт более полезным и структурированным образом.

Урегулирование конфликта

В СМИ и в разговорах «урегулирование конфликта» используется для обозначения заключения соглашения между сторонами, чтобы уладить или прекратить какой-то существующий конфликт. На практике, однако, не все так просто. Часто, после своего прекращения, вопреки соглашению, конфликт возобновляется, потому что его самые глубокие корни и структуры остались нетронутыми.

Сдерживание конфликта

Сдерживание конфликта предполагает проведение миротворческих операций и ограничение открытой конфронтации в самом широком смысле слова. Это может означать снижение интенсивности или прекращение насилия.

Хороший пример в этом отношении – это когда друзья сдерживают двух молодых людей, намеренных наброситься друг на друга и начать драку.

Во многих этнокультурных группах, например, более старыми людьми осуществляется сдерживание конфликта, своим авторитетом они останавливают молодых и не позволяют им применить силу в отношениях с другими.

Управление конфликтом

Термин «управление» используется для обозначения сбора позитивных и конструктивных методов работы с конфликтами. Его цель – привести к деэскалации и снижению напряжения.

Управление отличается от трансформации, поскольку цель последней – создать новую структуру ситуации, в которой предпосылки для использования насилия крайне ограничены.

Управление конфликтом утверждается как реалистичный и эффективный подход, поскольку его цель – не прекратить конфликт раз и навсегда, а улучшить положение всех вовлеченных сторон.

Хороший пример представляют трудовые конфликты. Работодатели редко принимают требования рабочих безусловно; рабочие тоже не всегда согласны с условиями работодателей. Эскалация конфликта может привести к забастовке и ее подавлению силой. Управление трудовым конфликтом означало бы, что и рабочие, и работодатели согласятся сесть за стол переговоров, чтобы изгладить свои разногласия, вести диалог и исследовать возможные взаимовыгодные решения.

Разрешение конфликта

Конфликт, как правило, подрывает установленную систему и межгрупповые отношения, дестабилизирует их и вносит определенный дисбаланс. Поэтому разрешение конфликта направлено на восстановление стабильности и баланса: «разрешение конфликта – это процесс принятия решения, где цели – это управлять, налаживать или разрешать его так, чтобы признавались ценности человеческих прав, демократии и мира»⁸.

Концепция о разрешении конфликта вытекает из трех предпосылок: 1) агрессивность не является врожденной в человеке, потому что если так, то мы не можем ее уничтожить и не можем разрешить конфликт, который из нее проистекает; 2) все стороны заинтересованы в прекращении конфликта; 3) все стороны всегда в своих действиях руководствуются гуманностью и рациональностью.

В действительности вторая и третья предпосылка не всегда присутствуют. Есть ситуации, в которых одна из сторон сильно заинтересована в продолжении конфликта. Кроме того, ученые давно доказали, что люди далеко не рациональные актеры – они

⁸ Lederach, Paul. 2003. *Conflict transformation*. <http://www.beyondintractability.org/essay/transformation>

часто действуют под влиянием чувств, эмоций, аффектов. И не на последнем месте фактор, что решение конфликта может оказаться невозможным из-за отсутствия материальных ресурсов или просто из-за неожиданных обстоятельств нашей жизни.

Возьмем конкретный пример. Представьте себе пару, которая развелась. Ребенок остался с матерью, отец должен платить алименты. Однако бывший супруг остался без работы, и он не в состоянии оплачивать, но ребенку все равно надо кушать.

Возможно ли разрешение конфликта в этой ситуации? Ответ, скорее всего, отрицателен. Здесь возможно только управление – откладывание оплаты, помощь со стороны матери, чтобы ее бывший супруг нашел работу, и т.д. Это не решает проблему, но улучшает ситуацию. Мать понимает, что отец не отказывается платить – просто для него в данный момент это невозможно. Таким образом, они подтверждают свою готовность быть хорошими родителями и сотрудничать во благо своего ребенка.

Решение проблемы будет возможным тогда, когда отец найдет необходимые ресурсы (начинает работать, получает наследство, выигрывает в лотерею). Тогда он сможет заплатить алименты, что является не только законной обязанностью, но и отцовским долгом – и конфликт будет разрешен.

Трансформация конфликта

Подход трансформации акцентирует внимание на реальные изменения в интересах, целях и самоопределении сторон. Они могут быть вызваны самим конфликтом, отношениями между сторонами, изменениями в их составе или изменением контекста, в котором протекает конфликт. Этот подход создает возможность предупредить конфликт и расширить возможности для сотрудничества. Трансформация предполагает не исчезновение конфликта, а исчезновение насилия. Она направлена на то, чтобы негативные отношения, к нему ведущие, заменились конструктивными возможностями для мира, для личного и группового развития. Трансформировать конфликт означает канализировать его таким образом, чтобы результатом стало не насилие, а применение закона, мирные методы, примирение или согласие.

Понятие «трансформация конфликта» появляется в 80-ых годах. Оно описывает конфликт динамичным и понятным образом – как сложную реальность, которая может двигаться как в позитивном, так и в негативном направлении: «Сама жизнь заставляет нас смотреть на конфликт как на возможность для создания конструктивных процессов изменения, снижения уровня насилия, повышения справедливости в прямом взаимодействии и социальных структурах, и нахождение ответа на реальные проблемы в человеческих отношениях»⁹.

Ныне трансформация определяется как общая концепция, подразумевающая действия, направленные на изменение некоторых характеристик и проявлений конфликта. Трансформация работает с глубинными причинами противопоставления, а ее цель – заменить негативные образы действия позитивными. Она указывает нам, как идти не просто к миру, а к «справедливому миру»¹⁰. Для некоторых ученых значение трансформации так велико, что они определяют даже мир как ненасильственную и творческую трансформацию конфликта, обращая внимание на факт, что сторонники трансформации должны быть привязаны к клаузе социальных изменений, а не к статус-кво.

Сторонники этого подхода не поддерживают усилия убрать или контролировать конфликт. Они склонны обращать внимание на восстановление испорченных отношений и воспринимать конфликт как катализатор необходимого изменения. Это означает понять и принять враждебность прошлого, но сосредоточить свои усилия на совместном со существовании в будущем. Как говорит Пол Ледерах, ключевой вопрос в трансформации конфликта можно сформулировать так: «Как мы закончим что-то, что нам не нравится, и как вместе построим что-то такое, что мы желаем?».

Есть еще несколько характеристик, которые делают подход трансформации интересным и полезным для условий Казахстана. Это безусловный взгляд, что местные сообщества и их традиционные культуры имеют весь необходимый потенциал для достижения мира. Сторонники трансформации не поддерживают автоматичный трансферт техник управления конфликтами от одной культуры в другую, и стимулируют местных людей,

⁹ Lederach, Paul. 2003. *The Little Book of Conflict Transformation*

¹⁰ www.bergofandbook.net/definition.htm

чтобы они сами анализировали данный конфликт и находили инструменты и стратегии его разрешения. Это связано с взглядом, что конфликт – детерминированный и, следовательно, ресурсы для его разрешения надо искать в том контексте, где он возник.

Эта позиция, однако, спорна. Что делать с обществами, которые десятилетиями находятся в состоянии конфликта и не могут найти в своем культурном арсенале средств для мира? Каково будет в динамично развивающихся обществах, где старые ценности распались, а новые еще не сформировались; где традиционные механизмы урегулирования конфликта не действуют, а новые еще не сложились? Эти вопросы пока все еще ждут своего ответа.

Сторонники трансформации исходят из предпосылки, что корни конфликта находятся в несправедливых социальных структурах. Поэтому, по их мнению, надо проводить работу в нескольких направлениях: поддерживать протест социально-рисксовых групп в виде борьбы мирными средствами; создавать понимание среди общества об их ситуации; поддерживать тех, кто более обездолен в социальном и экономическом плане; помогать более слабой стороне осознать свои необходимости и интересы, развивать стратегии их достижения. Практически это означает формировать среди членов этих групп новые умения, внутреннюю организацию и помочь им быть более эффективными в защите своих требований.

На следующем месте подход трансформации стремится ограничить разрушительные взаимодействия между сторонами и наладить справедливость по стандартам, которые и одни, и другие считают валидными. Подход трансформации делает ставку на горизонтальные изменения, т.е. когда равноставленные группы принимают решения за свои будущие отношения, а не на вертикальные (командные методы и контроль).

Что подлежит трансформации?

По мнению Пола Ледераха, трансформация конфликта имеет четыре измерения: персональное, реляционное (касается отношений), структурное и культурное; другие считают, что трансформация должна происходить на уровне актеров, проблем, правил и структур.

Трансформация актеров относится к изменению состава и лидерства сторон, в том числе и к появлению и признанию новых сторон.

Трансформация проблем акцентирует внимание на тех пунктах повестки дня, по которым существует если не согласие, то сходство.

Трансформация правил стремится создать основу для отношений, которые покоятся на взаимно приемлемых нормах.

Структурная трансформация в свою очередь меняет структуру отношений между актерами.

Контекст трансформируется под влиянием изменений на международном, национальном или местном уровнях.

Структурная трансформация подразумевает трансформацию властных структур.

Актеры могут трансформироваться, если изменят свои цели и понимание конфликта. Трансформация проблемы означает способность сосредоточиться не только на позициях и интересах, а прежде всего, на нуждах каждого участника в конфликте.

И на последнем месте, но не по значению, трансформация элиты означает изменение установок лидеров, в том числе и появление новых лидеров, которые смотрят по-другому на существующий конфликт и в состоянии предложить новые альтернативы для решения (таблица 1).

Таблица 1. Тип трансформации и примеры

Тип трансформации		Примеры
1	Трансформация контекста	<ul style="list-style-type: none"> • Изменения на международном, национальном или локальном уровнях
2	Структурные трансформации	<ul style="list-style-type: none"> • От асимметричных к асимметричным отношениям; • Изменения во властных структурах; • Применение или отказ от применения насилия.
3	Трансформация актеров	<ul style="list-style-type: none"> • Изменение лидерства; • Изменение целей; • Изменения в составе групп; • Изменение установок.
4	Трансформация проблемы	<ul style="list-style-type: none"> • Конструктивный компромисс; • Новая формулировка проблемы; • Связь или отсутствие связи между определенными проблемами.
5	Трансформация элиты	<ul style="list-style-type: none"> • Изменение точки зрения; • Изменение намерений; • Конкретные шаги к примирению.

Источник: Lederach, Paul. 2003. *The Little Book of Conflict Transformation*

На основе следующего примера видно, как практически осуществляется трансформация.

Мурат – опытный и способный менеджер. Его определили быть менеджером по обмену информацией между четырьмя группами специалистов. Сразу после начала работы он понял, что обмен информацией, который так важен для успеха предприятия, находится в плачевном состоянии. У него были некоторые идеи, однако каждый раз, когда старался их применить, он встречал сопротивление работников. Члены каждой группы уже сработались между собой на протяжении почти года и не желали ничего менять. Когда он вмешивался, всегда чувствовал молчаливое несогласие групповых лидеров, а среди групп сразу формировались установки сопротивления.

Несмотря на то, что начальники Мурата верили в него, они стали задавать себе вопрос – правильного ли человека они нашли для этой должности? Это, в свою очередь, вызвало неуверенность и снизило его самооценку. Он стал сам себя спрашивать: «А может, у меня просто нет сил, компетентности и воли, чтобы с этим справиться?».

Находясь в этом неуверенном состоянии, Мурат решил пройти обучение по трансформации конфликта. Работая вместе со своим наставником, он понял свои ошибки. Он понял, что сознательно или нет, угрожал специалистам. Вместо того чтобы с ними обсуждать, он им отправлял ультиматумы. Он их обвинял за неуспехи, и это возбуждало их желание устроить ему маленькое отмщение. Именно его обвинения разбудили в них желание сопротивляться открытым или прикрытым способом.

В конце концов, Мурат понял, что не люди, а сама структура системы информации лежит в основе неэффективности специалистов. Поэтому он перестал их обвинять, а направил свои усилия на переработку системы обмена информацией. Когда был готов со своим предложением, он пригласил лидеров групп обсудить вместе его предложение об изменениях. Они его выслушали и внесли свой ценный вклад в улучшение системы.

Таким образом, Мурат успел трансформировать конфликт, потому что изменил в правильном направлении одно структурное условие, а именно – дизайн системы обмена информацией.

Он поверил, что все ресурсы, необходимые для разрешения этой проблемы, находятся в рамках групп. Он поддержал своих людей в принятии решений и ответственности за себя, и они его не разочаровали.

Вопросы:

1. *Дайте свое определение понятия «разрешение конфликта».*
2. *Какова разница между разрешением и трансформацией конфликта?*
3. *Дайте конкретный пример трансформации конфликта.*

ГЛАВА 4. ПРИМИРЕНИЕ

В этой главе мы рассмотрим философские основы примирения и попытаемся определить его содержание. Мы также попытаемся доказать, что примирение необходимо для стабилизации мира после формального прекращения конфликта. И, конечно, остановимся на его основных элементах: истина, просьба о прощении, прощение, справедливость, уважение, безопасность, память.

Как иллюстрацию наших взглядов мы включили в эту главу речь примирения замечательного африканского лидера Нельсона Манделы (1995 г.), который возглавил свою страну после долгого апартеида, и фрагменты речи австралийского премьера Кевина Руда (13 февраля 2008 г.), в которой он от имени государства просит прощения за все беды, которые причинили местным жителям Австралии.

В конце главы есть казус, который предлагаем вашему вниманию на разрешение.

Философские основы примирения

Понятие «примирение» используется в философии, социологии, образовании, религии, психологии, юриспруденции. Оно исследовано многими замечательными учеными со всех областей наук и применено практиками при окончании многих тяжелых конфликтов. Только за последние 20 лет более 40 стран прибегли к примирению как к возможности прекратить многолетние вооруженные конфликты и заложить основы мира.

Примирение обычно исследуется в рамках так называемого переходного периода – когда данное общество или местное сообщество переходит из состояния глубокого разделения и насильственного конфликта в состояние нормального развития.

Примирение – это возможность наладить мирные отношения между людьми, которые до недавнего времени были врагами. Оно обычно осуществляется после серьезных нарушений,

совершенных некоторыми группами, которые привели к распаду политической общности. Через примирение глубоко разьединенные общества стараются преодолеть прошлое во имя общего будущего, а также достичь стабилизации и устойчивости.

Основной вызов перед примирением – это как трансформировать отношение вражды в отношении «гражданской дружбы» и как создать пространство для политического взаимодействия и сотрудничества.

Использование насилия, которое всегда нарушает общие нормы совместного сосуществования, отчуждает насильников от остальных членов общности. Приступая к примирению, нация доказывает, что готова преодолеть это отчуждение, что в состоянии оградить общий мир для всех своих граждан, что может восстановить политическую общность как моральную общность.

Примирение – это специфичный способ сказать: «Никогда больше насилие, которое разделяет людей, не повторится». Примирение восстанавливает гармонию целого и обеспечивает безопасность для всех как одно из самых важных публичных благ. Таким образом, как говорит Джон Локк, оно помогает избежать социальную дезинтеграцию как следствие политического насилия.

Некоторые из самых успешных стран успели по настоящему разрешить свои внутренние конфликты именно благодаря примирению. Хороший пример в этом отношении – Южная Африка, в которой столетия существовал апартеид. Нельсон Мандела, после 27 лет тюремного заключения, стал первым демократически выбранным президентом страны. Он сделал многое для примирения между белыми и черными, чьи отношения столетиями отличались враждебностью, эксплуатацией и ненавистью.

Послание президента Нельсона Манделы в День национального примирения, 16 декабря 1955 года

Есть немногие страны, которые посвящают специальный праздничный день примирению. Но также есть очень немногие нации с нашей историей насильственного разъединения, репрессии и постоянного конфликта. И еще меньше таких,

которые прошли такой замечательный путь, чтобы вернуть себе свою человечность.

Мы, народ Южной Африки, покончили раз и навсегда с прошлым. В реальной жизни мы заявили нашу общую привязанность к справедливости, нерасизму и демократии, нашу устремленность к мирной и гармоничной равности наций.

Радуга стала символом нашей нации. Мы превращаем разнообразие наших языков и культур, когда-то использованные, чтобы нас разделить, в источник силы и богатства. Но мы знаем, что исцеление ран прошлого и наше освобождение от их бремени будет долгой и трудной задачей. Этот День примирения отмечает прогресс, который мы сделали; он подтверждает наши стремления и измеряет вызовы перед нами.

Правительство национального единства выбрало этот день именно поэтому, прошлое сделало 16 декабря живым символом горького разъединения. Доблесть измерялась числом убитых врагов и количеством пролитой крови, которая полноводной рекой текла по улицам.

Сегодня мы больше не стремимся к взаимному уничтожению, а торжественно признаем нашу взаимозависимость как свободные и равноправные граждане нашей общей Родины. Сегодня мы еще раз подтверждаем наш торжественный конституционный договор – жить вместе на основе равенства и взаимного уважения.

Примирение, однако, не означает забвения или попытку похоронить боль конфликта...

Сейчас, в конце столетия, южноафриканцы имеют реальный шанс пойти славным путем. Демократические основы нашего общества были заложены. Мы должны использовать наши коллективные силы, чтобы продолжать строительство нации и улучшение качества ее жизни.

Комиссии истины и национального примирения, которые до недавнего времени работали, являются одним из важных институтов, созданных нашей демократической Конституцией и парламентом для того, чтобы помочь нам управлять наиболее сложными аспектами оздоровления ран нации. Мы должны освободиться от бремени прошлого. Не возвращаться к нему, а

двигаться вперед с уверенностью свободных мужчин и женщин, решивших достичь наилучшего для себя и будущих поколений.

Примирение означает работать вместе, чтобы освободиться от наследия несправедливости прошлых лет. Это означает обеспечение успеха наших планов реконструкции и развития.

На этом 16 декабря, Национальный День примирения, я призываю вас, сограждане: давайте соединим наши руки и построим настоящую южноафриканскую нацию.

Source: Nelson Mandela. 1995. African National Congress. <http://anc.org.za/show.php?id=3646>

Основные элементы примирения

Любой процесс примирения состоит из определенных практик, которые включают (наряду с другими): покаяние, компенсацию, наказание, прощение, восстановление, просьбы о прощении, забвение, память, обещание и понимание.

В следующем тексте мы рассмотрим значение истины, справедливости, уважения, безопасности, прощения, просьбы о прощении и памяти.

Истина

Примирение не может произойти без признания несправедливости, ущерба и потерь, которые часть населения испытала. Это важно, потому что противопоставленные группы в глубоко разьединенных обществах имеют свои отдельные истины. Создание общих взглядов о том, кто палач и кто жертва – огромный шаг вперед. Чтобы установить истину, в странах, переживших конфликт, часто создаются Комиссии истины и примирения.

Просьба о прощении

Признание истины открывает возможность просить прощения. Просьба о прощении есть моральный акт со стороны виновных, даже когда конфликт формально разрешен. Вполне возможно, что человек, который просит прощения, не ответственен за нарушения, но отправляя просьбу, он показывает,

что принимает на себя ответственность своей группы за то, что она сделала, и за то, чтобы эти действия не повторились в будущем.

Для потерпевших просьба о прощении является облегчением их мучительных воспоминаний, и позволяет им чувствовать себя уважаемым членом общего мира, в котором раньше враждовавшие группы хотят сейчас идти вместе вперед. Примером в этом отношении может послужить речь австралийского премьера Кевина Руда (13 февраля 2008 г.), в которой он просит прощения у коренных народов Австралии.

*Речь австралийского премьера Кевина Руда,
13 февраля 2008 года*

Сегодня мы чтим коренные народы этой земли, самые древние культуры в человеческой истории.

Мы размышляем о нашем жестоком обращении с ними.

Мы размышляем, в частности, о тех, у кого украли несколько поколений – это есть нечастная глава нашей истории.

Теперь пришло время для нации открыть новую страницу в истории Австралии, чтобы исправить ошибки прошлого и посмотреть с уверенностью в будущее.

Просим прощения за законы и политику парламентов и правительств, которые причинили глубокое горе, страдание и потери нашим соотечественникам австралийцам.

Просим прощения, особенно за отнятие детей у аборигенов и жителей островов пролива Торреса, у их семей, общин и земли.

За боль, страдания и раны этих поколений, их потомков и семей, мы говорим: «Простите».

Матерям и отцам, братьям и сестрам за разрушение семьи и общины, мы говорим: «Простите».

И за унижения и деградацию, нанесенные этому гордому народу и гордой культуре, мы говорим: «Простите».

Мы, Парламент Австралии, уважительно просим у вас прощения так, чтобы это стало частью оздоровления нации.

Именно потому, что мы заботимся о будущем, мы решили, что эта новая страница в истории нашего великого континента сейчас уже может быть написана.

Мы сегодня делаем этот первый шаг, признав прошлые ошибки и желая создать общее будущее для всех австралийцев.

Этот парламент полон решимости, чтобы несправедливость прошлого никогда, никогда больше не повторилась.

Нас ждет будущее, когда решительность всех австралийцев, коренных и некоренных, будет использована, чтобы преодолеть пропасть между нами в продолжительности жизни, образовании и экономических возможностях.

Это будущее, в котором мы применим новые решения к старым проблемам там, где старые подходы не дали хорошего результата.

Это будущее, основанное на взаимном уважении, взаимной решимости и взаимной ответственности.

Это будущее, в котором все австралийцы, независимо от их происхождения, будут по-настоящему равносоставленными партнерами, с равными возможностями и с равным вкладом в формировании следующей главы в истории этой великой страны, Австралии.

Наступает время в истории любой нации, когда народ должен полностью примириться со своим прошлым, чтобы идти вперед с уверенностью в своем будущем.

Source: <http://www.smh.com.au/articles/2008/02/13/1202760379056.html>

Уважение

Другое важное измерение примирения – это уважение одной группы глубоко разьединенного общества к членам группы противника. Это необходимо, потому что в ситуации интенсивного конфликта антагонисты часто склонны к демонизации и дегуманизации оппонента. Пострадавшие чувствуют гнев, негодование, ненависть и желание отмщения. Чтобы завоевать их уважение, может быть, придется выразить угрызения совести, вину, сожаление. Это может стать катарсисом, который ведет глубоко разьединенные общества к объединению.

Справедливость

Когда речь идет о примирении, обычно говорим о двух типах справедливости: ретрибутивной и ресторативной.

Ретрибутивная (карательная) справедливость предусматривает наказание тех, кто совершил преступления или другие акты несправедливости. Наказание нарушителей человеческих прав (в прошлом) есть способ установить индивидуальную ответственность. Так, за свои деяния будет отвечать конкретный человек, а не вся группа. Атрибуция коллективной вины данной общности, однако, не ведет к примирению, а к новым несправедливостям.

Ресторативная справедливость подразумевает такие оговорки между жертвами и нарушителями их прав, при которых жертвы получают определенную компенсацию за свои страдания. Например, это могут быть какие-то социальные льготы – пенсии, дополнительные оплаты, право при облегченных условиях учиться в университете и др.

Однако наказание не может возратить к жизни мертвых, не может помочь оставшимся в живых забыть страдания. Компенсации не смогут залечить ни воспоминания о мучениях, ни ужас прошедшего.

Мы не можем изменить прошлое. Но, предоставляя полные гарантии, что это не повторится никогда больше, мы можем изменить будущее.

Безопасность

Безопасность есть самое большое благо для тех, кто пережил репрессии. Однако безопасность важна и для тех, кто допустил в прошлом грубые нарушения человеческих прав, поскольку они могут бояться мести своих жертв или их уцелевших близких.

Чтобы преодолеть эту ситуацию, обычно предлагается амнистия. Амнистия означает прощение и забывание прошлых действий. Она освобождает от ответственности бывших нарушителей человеческих прав, особенно если они были военными, полицейскими или занимали другие должности, на которых приходилось действовать по приказу.

Прощение

Мы учимся прощать и просить прощения в условиях нашего сожительства с остальными. Прощение учит нас, как отбросить власть прошлого над настоящим и будущим; как не превратиться в заложники прошлого.

То, что относится к отдельному человеку, относится и к отдельным группам. Точно так же люди, группы нуждаются отдавать и просить прощения чтоб продвинуть дальше процесс примирения.

Прощение предполагает не только отказ от справедливого иска против конкретного преступника, но и преодоление ненависти против его группы, которую мы считаем врагом. Конечно, очень трудно простить того, кто заставил тебя страдать. Но даже желание простить и преодолеть ненависть – это огромный прогресс на пути к примирению.

Простить означает не отождествлять другого с последствиями его действий. Это имела в виду Хана Аренд, которая сделала столько для разоблачения холокоста, когда говорила, что «простить – это означает понимать, что человек есть что-то большее своих действий».

Ответственность

Принять ответственность за былые преступления своей социальной или этнической группы, или своих предков – нелегкое решение. Многие спросили бы себя: «Почему я должен чувствовать себя виновным за кого-то, кто принадлежал к моей группе много лет тому назад и которого я даже не знаю? Ведь я не совершил ничего плохого».

В поисках ответов на этот справедливый вопрос выдающийся философ Карл Ясперс делает разграничение между политической виной (которая проистекает от нашего членства в данной группе) и виной уголовной и моральной, которая проистекает от действий человека как независимого индивида. Со своей стороны, Хана Аренд проводит разграничение между моральной и законной виной.

В принципе, все согласны, что даже когда человек не несет ответственность за преступления, которые совершили члены его группы, он несет ответственность за компенсацию жертв.

Вопреки тому, коллективная вина и коллективная ответственность есть две разные вещи. Атрибуция коллективной вины не справедлива, потому что не учитывает индивидуальное поведение. Атрибуция коллективной ответственности есть справедливый акт, так как она подразумевает осознание морального долга не допустить в будущем насилие и распад общества.

Память

Когда-то один известный итальянский историк отметил, что история как наука невозможна, так как ее каждый рассказывает по-своему.

Это можно отнести и к конфликтам. Враждующие группы вспоминают по-разному прошлое, их историческая память различна. Если антагонисты успеют создать общую историю репрессий, то это будет огромный шаг вперед.

Прежде чем посмотреть на будущее, глубоко разьединенные общества и группы должны прочесть вместе свою историю, чтобы не боялись ее и чтобы могли возвращаться к ней без страха и ужаса, а с пониманием, что она больше не должна повториться.

Казус

В городе Сарта произошла забастовка, которая была подавлена насилием. В результате этого погибли 12 человек.

В толпе бастующих стреляли полицейские, которые в то время были на службе. Они стреляли боевыми патронами, потому что по закону это есть вооружение полиции. Приказ они получили от своего начальника, который пригрозил им жесткими мерами в случае невыполнения и неподчинения.

По прошествии полугода после этих событий проходил суд. Судили и осудили виновных. Среди них был и начальник полиции, отдавший приказ на стрельбу. Часть жителей города думает, что он получил справедливый приговор – 4 года лишения

свободы. Полицейских оправдали, потому что посчитали, что они действовали по приказу.

Однако близкие и родственники погибших другого мнения. Самим же полицейским и их семьям уже угрожали и сказали, что им больше не жить.

Семьи находятся в состоянии непрерывного ожидания мести. Жены полицейских боятся ходить по улицам и отпускать детей в школу. Они живут в изоляции и страхе. Семьи не понимают, в чем их вина, если они не принимали никакого участия в этих событиях. В чем вина их мужей, которые действовали по приказу? Ведь они в погонах и не могли не подчиниться.

В городе назревают серьезные проблемы.

По инициативе мэра Сарты создана Комиссия истины и примирения. Она начинает действовать с сегодняшнего дня.

Какой, по вашему мнению, должен быть ее статус и ее полномочия?

Какие меры она должна предпринять?

Вопросы:

1. Перечислите, пожалуйста, основные компоненты примирения.
2. В чем состоит разница между ретрибутивной и ресторативной справедливостью?
3. Почему просьба о прощении необходима для примирения?

ГЛАВА 5. ОСНОВЫ СОЦИОЛОГИИ КОНФЛИКТА

В этой главе мы сначала поговорим о характеристиках конфликтного поведения, а потом о характеристиках конфликтующих сторон. Остановимся также на проявлении, цели и отношении в конфликте. Завершение и циклы конфликта тоже будут в центре нашего внимания. Специальное место уделим ненасильственному сопротивлению как форме преследования собственных целей. Чтобы проиллюстрировать принципы ненасилия, используем речи двух великих лидеров XX-го века: Махатмы Ганди и Мартина Лютера Кинга.

Эта глава посвящена одной сравнительно новой дисциплине – социологии конфликта. Читатель заметит в ней известную непоследовательность, причина которой – молодость самой науки. Несмотря на это мы думаем, что она может быть полезной, поскольку создает представление о том, как социология может использоваться для исследования конфликта и для его эффективного менеджмента. В этой главе используются материалы различных авторов, но в основном она базируется на исследованиях Луиса Крисберга, одного из самых известных ученых в данной сфере.

Характеристики конфликтного поведения

Как отличить конфликтное поведение от неконфликтного? По мнению Луиса Крисберга, конфликтное поведение отличается следующими характеристиками.

Осведомленность

Основная черта конфликтного поведения – это осведомленность сторон, что несовместимость между ними существует. Если мы в конфликте, то мы всегда осознаем это, поскольку конфликт предполагает бурные эмоции и сильные

страсти, а также требует огромную концентрацию внимания и усилий.

Интенсивность

Интенсивность конфликта зависит от желания достичь намеченных целей, от степени враждебности между сторонами и от силы их желания нанести вред друг другу.

Регуляция

Регуляция предполагает правила о том, какие средства могут использоваться в преследовании несовместимых интересов; можно ли применять силу и в какой степени; когда это легитимно и когда нет. Например, законом во многих странах указано, когда можно прибегать к забастовке.

Институционализация правил осуществляется, поскольку они:

- 1) интериоризированы сторонами;
- 2) выражены в традициях или в письменных документах;
- 3) предусмотрены санкции при их несоблюдении.

Эффективность контроля нарастает, если выполнены следующие условия: когда нарушение заставляет нарушителей чувствовать себя виновными; когда правила ясные и не подлежат интерпретации; когда известно, что любое нарушение становится предметом санкции.

«Чистота» конфликтного отношения

Эта характеристика относится к степени конфликтности данного отношения. Любое отношение, даже самое напряженное, имеет и элементы конфликта, и элементы сотрудничества. Например, во время войны (пример острого проявления конфликта) существуют дни, свободные от боевых действий для похорон погибших (сотрудничество). Еще один пример из семейной жизни – даже когда конфликт между супругами приводит к разводу, родители все равно продолжают сотрудничать между собой во благо детей.

Властные неравенства

Обычно стороны в конфликте не имеют одинаковую власть; одна – относительно сильнее, другая – относительно слабее. Когда говорим о власти в конфликте, имеем в виду способность одной стороны принудить другую делать то, что она желает, а также восприятие той способности со стороны более слабой.

Характеристики сторон

Этот вопрос существует в социологии конфликта, по крайней мере, потому, что многие классификации основаны именно на нем. В зависимости от того, кто есть конфликтующие стороны – расы, классы, общности, нации, этнические группы, говорим о расовых, классовых, общностных, национальных или этнических конфликтах. Каждая единица, чтобы быть стороной в конфликте, должна в большей или меньшей степени иметь:

Определенные границы

Границы должны быть более или менее видимые. Они могут быть более или менее пропускные и открытые для взаимодействия и коммуникации. Например, когда идут переговоры между двумя государствами, ясно обозначена принадлежность каждого переговорщика к соответствующей делегации.

Границы стороны тоже показывают, до какой степени принадлежность важна для лиц, составляющих их. Важность, однако, есть изменчивая величина. Например, значимость принадлежности к семье очень большая, значимость принадлежности к данной профессии тоже может быть значительной, но для большей части людей первая намного более значимая, чем вторая.

Некоторые группы имеют более четко определенные границы (например, национальное государство), другие – менее определенные (например, стороны в конфликте между рабочими, определенные рабочие могут переходить то к одной, то к другой стороне, в зависимости от своих интересов, чувства справедливости и т.д.).

Степень организации

Стороны в конфликте могут иметь разные степени организации. С одной стороны – это единицы, в которых степень организации низка. Их члены могут даже не иметь понятия о своей групповой принадлежности. С другой стороны, находим высокоорганизованные группы с ясной и четкой структурой. Например, армии есть очень хорошо организованные группы людей, а студенты, участвующие в протестной акции, обычно более аморфная масса.

Степень организации важна для изучения конфликта в нескольких аспектах. На первом месте поставим вопрос о лидерах. В высокоорганизованных группах, в отличие от слабоорганизованных, лидеры имеют право осуществлять представительство всех членов. С другой стороны, чем продолжительней конфликт, тем организованнее становятся стороны. И не на последнем месте организованность одной стороны ведет к повышению организованности других сторон.

Появление конфликта

Появление социального конфликта возможно тогда, когда исполнены следующие три условия:

- стороны в конфликте должны осознавать себя как коллективные единицы, существующие независимо одна от другой;
- по крайней мере, одна сторона должна чувствовать себя неудовлетворенной позицией, которую она занимает по отношению к другой группе;
- стороны в конфликте должны думать, что они смогут ограничить свою неудовлетворенность другим при помощи определенного (конфликтного) действия.

Цели и отношения

До сих пор несколько раз отмечалось, что конфликт предполагает существование несовместимых целей. В конце концов, они сводятся к следующему: прекращение отношений или изменение отношений между конфликтующими сторонами.

Если конфликтующие стороны не рассматривают свои отношения как ценные, то, вероятно, они не будут инвестировать усилия в разрешение конфликта. Тогда никакие техники и стратегии не могут им их отношения сохранить.

Даем конкретный пример: если мне не нравится место моей работы, я вряд ли буду стараться разрешить конструктивным образом конфликт с моим начальником или коллегами; для меня проще уйти и поискать себе другую работу. Но если работа мне нравится, и я ее хочу иметь во что бы то ни было, я буду стараться сохранить отношения (не уходить с работы, не быть уволенной).

Изменение отношений может означать две вещи: или изменение структуры, или изменение состава участвующих в отношениях. Дадим конкретный пример трудового конфликта. Если синдикаты требуют смены директора государственного предприятия, то они требуют изменения состава участвующих в отношениях. Если они требуют участия в управлении предприятием, то они требуют изменения структуры отношений.

Изменение отношений может произойти при применении одной из трех стратегий: убеждение, принуждение или поощрение.

Убеждение означает поверить, что нет конфликта целей.

Принуждение предполагает страх реального или воображаемого ущерба. В попытке принудить сторона пытается изменить реальность, в которой другая сторона существует таким образом, чтобы она поверила, что санкции за неисполнение данного условия будут тяжелее, чем исполнение того же самого условия.

Как пример принуждения приведем санкции и вето, которые могут наложить на данное государство за нарушения определенных решений.

Поощрение или позитивная санкция есть награда за то, что данная группа или человек отказывается от невыполнения каких-то условий. Например, во многих странах существует система поощрения водителей за то, что они не нарушают правила дорожного движения.

Чаще всего, эти три стратегии используются не в чистом виде, а вместе.



Ненасилие как стратегия достижения собственной цели

В этом контексте все больше и больше нарастает интерес к тому, что получило название «мирное сопротивление».

В поле ненасильственного сопротивления особенно значимы два имени – Махатма Ганди и Мартин Лютер Кинг.

Применяя стратегию ненасилия, Ганди добился независимости Индии. Его известная «Речь о ненасилии» давно стала эмблемой для того, как можно бороться и добиваться своих целей без агрессии, не причиняя другой стране физического вреда и разрушения:

РЕЧЬ МАХАТМЫ ГАНДИ О НЕНАСИЛИИ

Я ценю эту смелость. Я нуждаюсь в такой смелости в этом случае, потому что я тоже готов умереть. Но, мой друг, нет такой клаузы, во имя которой я готов убивать.

Что бы они ни делали, мы не будем нападать ни на кого, не будем убивать никого, не будем оставлять отпечатки наших пальцев – никто из нас.

Они будут сажать в тюрьму нас, и они нас будут штрафовать. Они будут захватывать наше имущество, но они не могут отнять у нас чувство собственного достоинства, если мы им его не отдадим.

Я прошу вас бороться! Бороться против их гнева, а не провоцируя его.

Мы не будем наносить удары, но будем получать их. И через нашу боль мы сделаем так, чтобы они увидели свою несправедливость, и это сделает им больно – вся борьба делает больно.

Но мы не можем проиграть. Мы не можем. Они могут мучить мое тело, сломать мои кости, даже убить меня. Затем они будут иметь мое мертвое тело, но не мое послушание.

Мы, индусы и мусульмане, дети Бога – каждый из нас. Дадим торжественную клятву, во имя Его, что бы ни случилось, мы не будем подчиняться этому закону.

Не менее волнующая речь другого замечательного сторонника ненасилия – Мартина Лютера Кинга. Известная под именем «У меня есть мечта», она раскрывает его принципы мирной борьбы за гражданские права.

«У МЕНЯ ЕСТЬ МЕЧТА»

*Фрагменты речи Мартина Лютера Кинга,
28 августа 1963 г.*

Я говорю вам сегодня, друзья мои, что, несмотря на трудности и разочарования, у меня есть мечта. Это мечта, глубоко укоренившаяся в Американской мечте.

У меня есть мечта, что настанет день, когда наша нация воспрянет и доживет до истинного смысла своего девиза: «Мы считаем самоочевидным, что все люди созданы равными».

У меня есть мечта, что на красных холмах Джорджии настанет день, когда сыновья бывших рабов и сыновья бывших рабовладельцев смогут усесться вместе за столом братства.

У меня есть мечта, что настанет день, когда даже штат Миссисипи, пустынный штат, изнемогающий от накала несправедливости и угнетения, будет превращен в оазис свободы и справедливости.

У меня есть мечта, что настанет день, когда четверо моих детей будут жить в стране, где о них будут судить не по цвету их кожи, а по тому, что они собой представляют.

У меня есть мечта сегодня.

У меня есть мечта, что настанет день, когда в штате Алабама, губернатор которого ныне заявляет о вмешательстве во внутренние дела штата и непризнании действия принятых конгрессом законов, будет создана ситуация, в которой маленькие черные мальчики и девочки смогут взяться за руки с маленькими

белыми мальчиками и девочками и идти вместе, подобно братьям и сестрам.

У меня есть мечта сегодня.

У меня есть мечта, что настанет день, когда все низины поднимутся, все холмы и горы опустятся, неровные местности будут превращены в равнины, искривленные места станут прямыми, величие Господа предстанет перед нами и все смертные вместе удостоверятся в этом.

Такова наша надежда. Это вера, с которой я возвращаюсь на Юг.

С этой верой мы сможем вырубить камень надежды из горы отчаяния. С этой верой мы сможем превратить нестройные голоса нашего народа в прекрасную симфонию братства. С этой верой мы сможем вместе трудиться, вместе молиться, вместе бороться, вместе идти в тюрьмы, вместе защищать свободу, зная, что однажды мы будем свободными.

Завершение конфликта

Возможны четыре образа прекращения конфликта:

- отход;
- навязывание;
- компромисс;
- обращение

Отход

Конфликт часто начинается после того, как одна сторона выставляет свои требования и начинает преследовать свои цели. Конфликт может прекратиться, если вопросная сторона просто откажется от всего этого, тогда ситуация просто возвратится к прежнему статус-кво. Это, конечно, вряд ли будет полное возвращение, поскольку требования и цели оказывают влияние на отношения и меняют их.

Даем конкретный пример. Студенты четвертого курса требуют разрешение у ректорского руководства на поездку в Астану как часть своей практики. После того, как они не получили официального ответа, они отказались от своей цели. Другими словами, ситуация возвратилась к прежнему статус-

кво. Но отношения изменились – у студентов осталось глубокое неудовлетворение от молчания руководства.

Навязывание

Вероятно, желание навязать другому свое решение есть самое сокровенное желание всех сторон в конфликте. Один выигрывает, другой проигрывает, все ясно и просто. Это, конечно, возможный выход. Однако не будем забывать, что он характерен для ситуации, в которой размер блага, по поводу которого возникает конфликт, строго фиксирован. Например, чем больше ты получишь от наследства нашей тётки, тем меньше получу я.

Большая часть наших жизненных обстоятельств, однако, не есть такого характера. Например, когда возникает конфликт по поводу свободы религии, нет фиксированного блага, которое нужно делить. Обеспечение права исповедовать собственную религию ставит всех в ситуацию выигрыша, а неуважение к этому праву – в ситуацию проигрыша.

Компромисс

Почти все выходы из конфликта включают элемент компромисса. Компромисс – это взаимные уступки, которые стороны делают, чтобы конфликт прекратился. Суть компромисса в том, что каждая сторона получает частичное, но не полное удовлетворение своих нужд.

Стратегия компромисса, однако, чревата определенными негативными последствиями. Даем конкретный пример. Представим себе, что клиент идет на базар, где хочет купить килограмм клубники. Он готов заплатить 400 тенге, но продавец требует от него 800 тенге. Идеальным вариантом будет, если они договариваются о средней цене – $(400+800):2=600$.

Однако такой выход, скорее всего, исключение, чем правило. Если эта сделка происходит в начале сезона клубники, то, вероятно, клиенту придется заплатить цену ближе к требуемой продавцом. Если сделка происходит в конце сезона, на исходе дня, когда производитель должен возвращаться домой и продать все, что осталось, чтобы оно не испортилось, то цена будет ближе к предложению клиента. Другими словами, компромисс не

всегда справедлив и равен и не всегда всеми рассматривается как достойное и удовлетворяющее решение.

Обращение

Возможно, чтобы одна сторона убедила другую в своей правоте, т.е. «обратила ее в свою веру». Возможна и другая форма обращения, чтобы обе стороны отказались от своих старых и приняли какие-то новые ценности, т.е. обе обратились в новую веру.

Даем конкретный пример. В данной стране на протяжении многих лет идет политический конфликт о правах меньшинств на автономию. Большинство не принимает, чтобы государство стало федеративным, а меньшинство настаивает на этом, потому что считает, что не может жить в едином унитарном государстве со столь различной этнической группой. После многих лет бесплодного и кровавого конфликта обе группы могут договориться, что большинство откажется от своей нетолерантности, а меньшинство – от употребления насилия. Так они оба «обратятся в новую веру и ценности» – этническая толерантность и мир.

Последствия социального конфликта

Хотя конфликт может закончиться возвращением к статус-кво, он не проходит бесследно, а оставляет свой отпечаток:

- на сторонах в конфликте;
- на возможных конфликтах с третьей стороной;
- на отношениях между антагонистами;
- на системе, частью которой они являются.

Влияние на стороны в конфликте

Продолжительный конфликт ведет к более жесткому централизованному контролю в группе. Если это конфликт с внешним фактором – «внешним врагом», то тогда он ведет к сокращению внутренних конфликтов. Перед лицом общего врага внутренние различия становятся незначительными.

Однако возможна и противоположная тенденция – межгрупповой конфликт усилил внутренние различия и

разграничения. Конкретный пример – Первая мировая война (международный конфликт) привела к Октябрьской революции (внутренний конфликт).

Влияние на возможные конфликты с третьей стороной

Когда данная сторона находится в конфликте, как правило, избегает нападения на третью сторону. Если она это сделает, то будет бороться более эффективным образом со своим главным противником. Даем конкретный пример. Хотя главной целью гитлеровской Германии был Советский Союз, Гитлер напал и на другие страны, предполагая, что это уместит его основную задачу.

Влияние на отношения между антагонистами

Если конфликт протекает с применением насилия, то это делает достижения соглашения намного трудней и усложняет будущие отношения между сторонами. Тогда окончание конфликта, вместо того, чтобы настало начало конструктивных отношений, станет началом нового конфликта.

Если конфликт закончен, но не разрешен и не управляется правильным образом, он может привести к рецидивам насилия из-за накопившихся чувств неудовлетворенности и ущемленной справедливости.

Влияние на социальном контексте

Любая группа является частью более широкого социального контекста. Когда две группы входят в конфликт, то меняются не только они и их отношения, меняются ожидания остальных и основные правила принятия решения системы.

Например, если два государства-члена ООН начнут воевать, все остальные государства предупреждают своих граждан, что не рекомендуется посещать воюющие страны (меняются ожидания, потому что лица, которые надеялись провести свой отпуск в воюющих странах, не смогут сделать это). С другой стороны, если конфликт между работодателями и синдикатами закончился включением рабочих в руководство предприятия, то, скорее всего, изменится вся процедура принятия решений (меняются правила).

Циклы конфликта

Любой конфликт проходит через 5 этапов:

- возникновение конфликтного отношения;
- опознавание сторон, что они имеют несовместимые цели;
- начало борьбы за достижение собственных целей;
- эскалация и деэскалация;
- прекращение конфликта.

Как мы увидели, конфликт – динамичная и изменчивая реальность. Он предмет многих наук. Одна из них – социология.

Вопросы:

1. Каковы отличительные характеристики конфликтного поведения?
2. Чтобы считать данную группу стороной в конфликте, какие характеристики она должна иметь?
3. Какие стратегии можем применить для изменения конфликтного отношения?
4. Если стороны не рассматривают свое отношение как ценное, будут ли инвестировать усилия в разрешении конфликта?
5. На что и на кого влияет социальный конфликт? В чем заключаются эти влияния?
6. Через какие этапы проходит развитие конфликта? Дайте короткую характеристику каждого этапа.
7. Подумайте о конкретном конфликте, в котором вы участвовали. Можете ли разграничить те элементы, которые описаны в тексте, в вашей истории?

ГЛАВА 6. ПЕРЕГОВОРЫ

В этой главе мы ознакомимся с искусством переговоров. Скажем пару слов об их истории и применении в разрешении конфликтов и в медиации. Рассмотрим характеристики различных переговорных стилей, а потом заполним два теста – чтоб увериться, что мы улучшили свои компетенции как переговорщики.

Может быть, переговоры – самый старый и распространенный инструмент решения конфликта.

Первые письменные свидетельства о переговорах датируются со времен Хаммурапи. Благодаря документам, открытым в XIX и XX веках, мы знаем, что в середине третьего тысячелетия до нашей эры города-государства древнего Ближнего Востока вели официальные переговоры по ряду межгосударственных договоров. И в этих переговорах они прибегали почти ко всем стратегиям, которые используют современные переговорщики. Только посмотрите на текст ниже – он представляет запись переговоров между послом древнего государства Мари (в то время им правил Зимрилим), Абу Мачин и Хаммурапи по поводу собственности над городом Хит, – и вы убедитесь в этом!

«Почему, несмотря на свои красивые слова, Зимрилим ставит помехи?» – пожаловался Хаммурапи.

«Мой сударь никогда не хотел ничего, что ему не принадлежит», – ответил посол.

«Вычеркните Хит из списка ваших завоеваний, так чтобы я мог ему посвятиться», – настаивал Хаммурапи, объясняя, почему Хит ему нужен: – «Сила вашей страны в ослах и колясках (т.е. в наземном транспорте того времени), но сила моей страны в кораблях. Я хочу этот город из-за битума и минерального масла, по какой другой причине он может мне быть нужен? В обмен на Хит я отдам то, что Зимрилим у меня попросит. Но что касается вопроса о Хите, я не могу уступить».

И так как переговоры оказались в тупике, Хаммурапи хочет обратиться к арбитру, но Абу Мачин резко отказывается. Потом он докладывает своему правителю следующее: «Я разъяснил договорные обязательства, но он продолжал противопоставляться по вопросу о городе Хит. Я не согласился с ним, представляя свои аргументы таким образом, чтобы они могли показаться ему приемлемыми. Сейчас Хит – это последний пункт нашего разногласия».

Source: Elgavish, D. (1998) The Diplomatic Service in the Bible and in Documents from the Ancient Near East (Hebrew). Jerusalem: Magnes Press.

Определение понятия

Существует много определений понятия «переговоры». Здесь мы остановимся на некоторых из них.

Переговоры – это «процесс, в котором две или больше сторон обсуждают проблемы взаимного интереса и выявляют свои различающиеся предпочтения»¹¹.

Переговоры – это «процесс, который мы используем для удовлетворения наших нужд, когда кто-нибудь другой контролирует то, в чем мы нуждаемся. Любое желание, которое мы хотим выполнить, любая нужда, которую надо удовлетворить, создают потенциальные переговорные ситуации»¹².

И еще одно определение: «Переговоры – это процесс комбинирования различающихся позиций в одном единодушном совместном решении. Это процесс принятия решения, когда нет правил принятия решения или когда единственное правило – что решение должно быть единодушным»¹³.

Цель переговоров – найти формулу сотрудничества для распределения определенных ресурсов между договаривающимися сторонами¹⁴.

¹¹ Ulijn, J. and M. Weggeman (2001), 'Towards an innovation culture: what are its national, corporate, marketing and engineering aspects: some experimental evidence. In Handbook of organizational culture, Willey, pp. 487-517

¹² Maddux, R. 1995. *Successful Negotiation: Effective «win-win» strategies and tactics. Cribbs learning. p.7*

¹³ Zartman, William. 1984. *Multilateral negotiations. Conflict resolution, vol. II*

¹⁴ Aguilar, F, & Galluccio, M. 2011. *Psychological and Political Strategies for Peace Negotiation. <http://www.springerlink.com/content/978-1-4419-7429-7#section=812166&page=1>*

В идеальном случае этот процесс должен завершиться подписанием соглашения; это, однако, не всегда происходит. Переговоры есть полезный инструмент для разрешения и управления конфликтами, потому что он дает возможность сторонам ознакомиться с интересами другого; понять, что стороны связаны и зависимы друг от друга. С этой точки зрения, процесс переговоров – это попытка достичь согласия насчет управления взаимозависимостью¹⁵.

Фазы переговоров

Переговоры обычно проходят через следующие фазы:

- подготовка;
- первоначальный выбор позиции;
- фаза поиска;
- тупик и завершение.

Подготовка

Опытные переговорщики всегда придают этой фазе огромное значение, именно на ней люди определяются не только в своих интересах и позициях, но и в их будущей стратегии. Это не что иное, как сценарий действий и ответной реакции на все возможные альтернативы, которые вы можете предугадать. Сценарий этот может быть проверен и скорректирован командой в процессе так называемых «тренировочных», «пробных» переговоров.

На подготовительной фазе, при помощи неформальных консультаций, стороны обмениваются идеями и взглядами, интересами и информацией о предшествующих событиях. Они прогнозируют возможные реакции, зондируют, чего можно достигнуть, определяют свои лучшие и свои худшие возможные альтернативы. Лучшие возможные альтернативы – это максимум возможного, самое большое, чего можно добиться в переговорах. Самые плохие возможные альтернативы – это тот порог, который нельзя переступать, это предел отступок; за ним уже не стоит переговариваться. На этом этапе опытные переговорщики

¹⁵ Faure, G.O. and Rubin, J.Z. (eds.). 1993. *Culture and Negotiation: The Resolution of Water Disputes*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, p. 1-13

ищут информацию о составе команды оппонента, знакомятся с переговорным стилем ее членов и изучают историю прошлых переговоров, в которых они участвовали.

Решения на этой фазе не принимаются. Стороны пытаются не занимать нерушимых позиций. Не делаются также окончательные выводы. Стороны проясняют почву для маневров, а в это время их приоритеты принимают уже видимую форму. Неформальные консультации проходят в форме совместных исследований, заседаний по повестке дня либо подготовительных встреч.

На этом этапе очень полезен мозговой штурм. Не надо сосредотачиваться на лучшем варианте, самое разумное – остановить свой выбор на интересных альтернативах. Чем больше будет альтернатив, тем лучше для всех.

Первоначальный выбор позиции

Иногда переговоры начинаются еще до того, как стороны сядут вместе за стол. Они делают публичные заявления, отражающие их первоначальную позицию, предоставляют общественному мнению детали своей стратегии, применяют другие методы мобилизации общественной поддержки. Они преподносят свои предложения, подкрепленные фактами и аргументами, как справедливые и разумные. В них просачивается то ли открытая, то ли завуалированная критика в адрес оппонента. Если настроения такие, то как достигнуть компромисса? Даже искушенные переговорщики не дадут однозначного ответа на этот вопрос. Переговоры всегда различные, они никогда не повторяются. Вопреки этому есть некоторые общие правила, следование которым может приблизить переговорщиков к успеху.

- Внимательно выработать свою первоначальную позицию.
- Поработать над своими слабыми местами.
- Не придерживаться слепо специфичных требований (позиций), а попытаться понять, какие интересы и нужды лежат за ними.
- Придерживаться позиций – непродуктивная стратегия, поскольку команды пойдут путем «предложение-контрпредложение», который ведет в никуда.

- Сосредоточиться на правильной формулировке вопросов.

Поиск

Затем начинаются обсуждения, в которых обе стороны пытаются выяснить, насколько прочно партнеры будут защищать свои требования и в какой степени они готовы на отступки. Команды продолжают представлять выбранную ими позицию как логичную, отвечающую общим интересам. Они находятся в поиске путей для гибкости, открытости и компромисса.

Тупик и завершение

Давление и запутывание во время прежней фазы вполне могут привести к кризису. В какой-то определенный момент становится ясно, что переговоры зашли в тупик. Для обсуждения предоставлены различные предложения, но ни по одному из них не достигнуто соглашение, идет постоянный повтор аргументов. И все же тупик не бесполезен. Он необходим как завершающий тест устойчивости в позиции и интересах, как ступенька к взаимно приемлемому компромиссу. Существуют определенные стратегии, которые могут помочь сторонам выйти из тупика. Медиатор может предложить следующее:

1. Остановить переговорный процесс на определенное время и потом опять вернуться к нему.
2. Консультироваться с оппонентами, согласны ли те отложить спорный вопрос в сторону и продолжить переговоры, а потом опять вернуться к нему.
3. Предложить любой команде выразить свое мнение о том, почему переговоры зашли в тупик.
4. Спросить оппонентов, что, по их мнению, надо сделать, чтобы выйти из тупика.
5. Еще раз просмотреть работу, которая была сделана вместе, и отдать необходимое уважение и признание всем. Обратит внимание на то, что сделанное будет потеряно, если переговоры не выйдут из тупика.
6. Предложить испытательный период для определенного решения и потом встретиться опять, чтобы посмотреть, как оно работает.

7. Предложить создать совокупность критериев, на которые должно отвечать приемлемое решение, а потом его искать.

8. Предложить поменять роли: если бы вы были на месте другого, согласились ли бы с этим условием?

9. Предложить, чтобы любая сторона в переговорах стала «адвокатом дьявола» и чтобы нашла аргументы против собственной позиции.

10. Предложить сторонам, чтобы они коротко резюмировали позицию другого и потом получить обратную связь, чтобы увериться, что их понимание правильно.

11. Задать вопрос: что вы готовы предложить, если другая сторона примет ваше предложение?

12. Задать обоим сторонам вопрос: «Как вы думаете, что произойдет, если ваш случай будет отнесен в суд?»

13. Если ничего не сработает, предложите прекращение медиации. Иногда это оказывает отвлекающее действие на сторон.

На всех фазах переговоров можно применять различные персональные стили. Они есть предмет рассмотрения следующей части нашего материала. Однако сначала сделаем небольшой тест, который покажет, как вы реагируете на несогласия и конфликты. Ваша взвешенная и реалистичная реакция поможет вам быть хорошим переговорщиком.

МОЯ РЕАКЦИЯ НА НЕСОГЛАСИЯ И КОНФЛИКТЫ

Здесь найдете различные суждения о персональной реакции на несогласия и конфликты. Отметьте то число, которое самым реалистичным образом описывает вас. «1» означает минимальное согласие. а «10» – максимальное согласие.

Когда закончите, суммируйте все числа, которые вы отметили, и напишите общую сумму.

Я не собираюсь оспорить цену и стремиться к более выгодной для себя цене	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Мне нечего терять в поисках лучшей сделки, если я делаю это в разумных пределах	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Конфликт – это факт нашей жизни и я упорно работаю, чтобы его разрешить	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Конфликт имеет положительное значение, потому что он заставляет меня всмотреться более пристальным образом в мои идеи	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
В решении конфликта я стараюсь принимать во внимание нужды другой стороны	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Конфликт часто приводит к лучшему разрешению конфликта	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Конфликт стимулирует мое мышление и делает мнение более прецизионным	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Работа над конфликтом показала мне, что компромисс – это не признак слабости	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Если решается удовлетворенным образом, конфликт часто делает отношения между сторонами более прочными	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Конфликт – это образ проверить свою собственную точку зрения	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

ВАШ РЕЗУЛЬТАТ _____

Если ваш результат 80 и выше, то вы имеете реалистичные установки к конфликту и в состоянии работать над его разрешением.

Если ваш результат между 50 и 79 баллами, то вы справляетесь довольно прилично с конфликтами, но должны работать, чтобы приобрести более позитивный подход.

Если ваш результат ниже 50 баллов, вы должны постараться понять, почему он у вас такой получился, а потом упорно поработать над овладением техники разрешения конфликта.

Переговорные стили

Будучи сочетанием «характеристик или элементов, комбинированных и выраженных определенным уникальным образом» (www.businessdictionary.com), стиль есть важный момент в переговорах.

В целом, существуют три основных переговорных стиля: мягкий, жесткий и принципиальный.

Отличительные черты трех стилей можем увидеть в следующей таблице:

СРАВНЕНИЕ ПЕРЕГОВОРНЫХ СТИЛЕЙ

МЯГКИЙ СТИЛЬ	ЖЕСТКИЙ СТИЛЬ	ПРИНЦИПИАЛЬНЫЙ СТИЛЬ
Участники-друзья	Участники-соперники	Участники, решающие проблему вместе
Цель – согласие	Цель – победа	Цель – взаимовыгодный результат
Ради сохранения отношений можно идти на уступки	Уступки – необходимые условия нормальных отношений	Отделяйте людей от проблем
Необходимо быть мягким по отношению к людям и проблеме	Необходимо быть жестким по отношению к себе и к людям	Необходимо быть мягким по отношению к людям, но жестким к проблеме
Доверяйте окружающим	Не доверяйте другим людям	Продолжайте переговоры независимо от доверия
Легко меняйте свою позицию	Жестко отстаивайте свою позицию	Концентрируйтесь на интересах, а не на позициях
Предлагайте	Угрожайте	Анализируйте интересы
Не скрывайте свою подспудную мысль	Скрывайте свою подспудную мысль	Избегайте возникновения подспудной мысли
Будьте готовы смириться с потерями ради достижения соглашения	Рассматривайте личную выгоду как единственное условие для достижения соглашения	Изобретайте взаимовыгодные варианты
Ищите единственный вариант, устраивающий другую сторону	Ищите единственный вариант, устраивающий вас	Рассматривайте различные варианты решения, выбор сделаете позже

МЯГКИЙ СТИЛЬ	ЖЕСТКИЙ СТИЛЬ	ПРИНЦИПИАЛЬНЫЙ СТИЛЬ
Стремитесь к согласию	Настаивайте на своем	Настаивайте на использовании объективных критериев
Пытайтесь избежать столкновения характеров	Стремитесь победить в столкновении характеров	Попытайтесь получить результат, независимо от личных качеств
Поддавайтесь давлению	Оказывайте давление	Уступайте доводам, а не давлению

Источник: Роджер Фишер, Уильям Юри, Брюс Паттон. 2012. Переговоры без поражения. Гарвардский метод. Москва

Авторы Гарвардского проекта переговоров описывают следующим образом его суть: «Если вы хотите получить правильный ответ на вопрос, какой стиль игры предпочтительнее – деликатный или жесткий, мы можем решительно сказать вам: ни один из них. Измените игру. В рамках Гарвардского переговорного проекта мы разработали альтернативу отстаивания собственной позиции. Наш метод переговоров направлен на достижение разумных результатов достаточно быстро, эффективно и без ущерба личным отношениям между участниками».

Этот метод основывается на четырех основных принципах:

- **ЛЮДИ.** Отделяйте людей от проблемы. Очень редко проблема есть человек. Надо научиться разделять одно от другого.
- **ИНТЕРЕСЫ.** Концентрируйтесь на интересах, а не на позициях. Позиционная война – одно из самых неблагоприятных развитий конфликта. За позициями всегда есть интересы, а за интересами – нужды, которые их определяют. Чтобы разрешить конфликт, надо идентифицировать именно нужды и интересы.
- **ВАРИАНТЫ.** Изобретайте взаимовыгодные варианты. Надо всегда иметь разнообразные предложения о решении конфликта. Если не работает одно, попробуйте другое. Чем больше вариантов, тем больше вероятность найти взаимовыгодное решение.
- **КРИТЕРИИ.** Настаивайте на использовании объективных критериев. Когда стороны не могут достичь согласия по

данному вопросу, они должны обратиться к существующим нормам и критериям и руководствоваться ими.

Персональные переговорные стили

В литературе описано много персональных переговорных стилей. Некоторые из них применимы ко всем переговорам, другие – только к переговорам в некоторых областях. В нижеуказанном тексте мы выбрали 14 стилей, которые более или менее «универсальны».

Переговорщики агрессивного стиля обычно не обращают внимания на нужды, интересы и позиции других. Они не готовы идти на уступки.

Переговорщики уступчивого стиля предпочитают, чтобы все точки зрения были выражены как можно раньше в переговорном процессе. Этот стиль исключает агрессию, более чувствителен и толерантен к различиям.

Пассивный переговорщик никогда не делает предложения, а, скорей всего, дает свои мнения по предложениям других. Часто этого стиля придерживаются начинающие, потому что не имеют достаточно опыта и самочувствия.

Беспристрастные переговорщики как мастера покера. Они не выражают ничего, и другие не могут прочесть в них никаких чувств. Будучи индифферентными, они заставляют других думать, что у них есть какой-то тайный козырь.

Запугивание тоже используется в переговорном процессе. Это стратегия страха.

Доверительный стиль необходим тогда, когда частично или полностью переговоры ведутся далеко от внимания СМИ и не стоят в центре общественного внимания. Это очень хорошая возможность, потому что позволяет участникам концентрироваться на проблеме, а не на телевизионном эффекте своего поведения.

Ложь в умеренных дозах всегда использовалась опытными переговорщиками. Это эффективно только в краткосрочном плане.

Использующий стиль характерен тем, что переговорщик эксплуатирует любую слабость оппонента. Его применение

требует много предварительной работы, чтобы приобрести всю необходимую информацию.

Упрямый стиль используется преднамеренно, чтобы отвлечь внимание от основного вопроса и заставить других концентрироваться на менее важных деталях. Этот стиль опасен, потому что всегда может привести к тупику.

Опытный переговорщик вряд ли будет часто применять амбивалентный стиль, который характеризуется двойственностью и неопределенностью. Он создает впечатление, что переговорщик не имеет способность принимать решения или соблюдать решения, которые уже были приняты.

Прагматичный стиль требует, чтобы позиции, прежде всего собственные, были прагматичными. Прагматизм означает, что человек способен давать предложения и методы их достижения.

Арrogантный стиль увеличивает негативные эмоции у другой стороны.

Стиль «я всегда прав» руководствуется одним основным принципом: я знаю, что самое лучшее для вас! Обычно он ведет оппонента к глубокому раздражению.

Социальный стиль часто используется, чтобы повлиять на оппонента мягкой силой. Он выражается в следующем: давайте будем дружить, и все будет прекрасно! Характерны для этого стиля частные обеды, встречи с семьями, разговоры в неформальной обстановке.

А сейчас посмотрим, после того, как прочитав данную главу, стали ли вы лучшим переговорщиком?

ХАРАКТЕРИСТИКИ УСПЕШНОГО ПЕРЕГОВОРЩИКА

Эта шкала базируется на персональных характеристиках, необходимых для успешных переговоров. Она поможет вам узнать свои сильные и слабые стороны.

Отметьте то число, которое самым правильным образом показывает, где вы находитесь на шкале. «1» означает минимальную оценку, а «10» – максимальную оценку.

Когда закончите, просуммируйте свои результаты.

Я чувствителен к нуждам других	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Когда необходимо, я делаю компромисс, чтобы разрешить проблему	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Я привязан к философии победа-победа	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Я толерантен к конфликту	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Я стараюсь ознакомиться и полностью проанализировать факты	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Терпение – одна из моих отличительных черт	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Выдерживаю стресс	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Я – хороший слушатель	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Персональные атаки не очень беспокоят меня	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Я быстро вхожу в глубину проблемы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<p>Результат.....</p> <p>Если Ваш результат 80 и больше, то Вы хороший переговорщик. Вы понимаете требования переговоров и готовы вести себя соответствующим образом.</p> <p>Если Ваш результат 60-79, то Вы не плохой переговорщик, но Вам нужно еще над собой поработать.</p> <p>Если Ваш результат ниже 60, то Вам надо над собой поработать, чтобы стать хорошим переговорщиком.</p> <p>(Maddux, 19, 1995)</p>										

Вопросы:

1. Дайте свое определение переговорам.
2. Вы считаете себя успешным переговорщиком? На каком основании?
3. Какой из трех стилей вы предпочитаете?
4. Каковы фазы процесса переговоров?

ЧАСТЬ ВТОРАЯ.

ОБЩИЕ ВОПРОСЫ МЕДИАЦИИ

ГЛАВА 7.

АЛЬТЕРНАТИВНОЕ РАЗРЕШЕНИЕ ДИСПУТОВ (АРД)

В этой главе ознакомимся с прошлым, настоящим и будущим альтернативного разрешения диспутов (АРД) и с тенденциями его распространения. Проанализируем его судебные, оценочные и способствующие формы и остановимся более подробно на некоторых из них.

Любой диспут, спор или конфликт подлежит конструктивному разрешению при помощи двух групп методов: судебные и не судебные, известные еще как альтернативное разрешение диспутов (АРД). Каждый из них имеет свои преимущества и свои недостатки, свое место и свою роль.

Судебное разбирательство отличается принудительным характером и стандартизированными процедурами. В отличие от него альтернативное разрешение диспутов дает возможность спорящим сторонам решить свою проблему вне суда, не проходя через все установленные законом формальные процедуры. Оно разгружает судебную систему, не являясь – вопреки своему названию – ее альтернативой, а, скорее всего, ее дополнением.

Сегодня альтернативное разрешение диспутов есть термин, который объединяет более 20 внесудебных процедур, применимых к самым разным областям социальной и экономической жизни.

Страницы истории

АРД появляется одновременно с появлением рода человеческого, поскольку любому сообществу нужны механизмы урегулирования споров. Очевидно, практика АРД намного древней, чем доступные письменные документы. Самые старые среди них, с 1800 г. до нашей эры, свидетельствуют, как в королевстве Мари впервые стали применять медиацию и арбитраж в спорах с другими государствами. Медиация и арбитраж лежат и в основе Амама – систем международных отношений, в которой активное участие принимает Египет.

В истории остались многие примеры успешного АДР. В 960 г. до нашей эры царь Соломон сыграл роль арбитра в споре между двумя женщинами о родительских правах над одним ребенком. Хорошо известная притча рассказывает, как он пригрозил им, что разделит дитя пополам, и таким образом установил, какая из двух женщин является его настоящей матерью.

В 700 году до нашей эры Родосское морское право кодифицирует впервые нормы традиционного права в спорах об ущербах при транспортировке товаров. В 500 году в Индии возникает арбитражная система под именем Панчайт, а сто лет спустя греки начинают использовать арбитраж в своих полисах, оповещая результаты процесса на каменных колоннах. В 300 году Аристотель описывает преимущества арбитража по сравнению с судом, а в 100 году Западная династия Цоу устанавливает пост медиатора в Поднебесной империи.

В Европе, уже в 5 веке новой эры, Папа Лев Великий успешно проводит переговоры с Атилиой за спасение города Равена, западной столицы Римской империи. В 1263 году испанский король Альфонсо Мудрый вводит обязательный арбитраж. В 1632 году принят ирландский закон об арбитраже¹⁶.

В традиции общего права АД имеет свои корни в англосаксонской юриспруденции. Существуют письменные документы, которые указывают на то, что еще в эпоху нормандского нашествия английские граждане разрешали вопросы, связанные с обидами и другими частными делами, при помощи уважаемых всеми мужчин – членов соответствующего местного сообщества. Все это происходило в неформальной, внесудебной обстановке. В определенных случаях король использовал эти форумы как продолжение своей собственной законодательной власти. Вместо того, чтобы выносить случай на королевский суд, он просто принимал решение местного, но очень уважаемого мирянина, создавая таким образом первые формы арбитража¹⁷.

Написание исчерпывающей истории современного АД – все еще предстоящая задача, несмотря на то, что нам известен

¹⁶ BARRET, Jerome. 1996. *A history of alternative dispute resolution*.

¹⁷ MCMANUSP, Michael and Brianna Silverstein. 2011. *IN Cadmus, Volume I, issue 3, p. 100*

ряд интересных фактов. Так, например, документировано, что в Нью-Йорке коммерциальный арбитраж возник в эпоху голландского и английского колониального периода. Письменные документы того времени – XVII век – утверждают, что «колонисты-пилигримы, будучи глубоко уверенными, что адвокаты портят христианскую гармонию, стараются избегать юристов и судов, и предпочитают использовать свой собственный медиативный процесс, чтобы разрешить конфликты местного сообщества». Когда появлялись какие-то несогласия, группа, составленная из уважаемых мужчин, выслушивала претензии, оценивала ущербы и предпринимала необходимые шаги для примирения сторон. Во время колониального периода эта процедура была, скорее всего, правилом, нежели исключением.

После завоевания независимости и создания федерального правительства США АД стали применять реже, но зато оно получает более или менее институциональную форму. В 1898 году американский Конгресс утверждает медиацию в коллективных трудовых спорах; приблизительно в то же самое время возникают и первые специализированные службы медиации и примирения, как, например, Служба медиации и примирения в области железнодорожного транспорта и Федеральная служба медиации и примирения, которые продолжают существовать до сих пор. И вопреки тому, что в то время их деятельность воспринималась обществом не столько как альтернатива суда, сколько как инструмент избежать забастовки и связанных с ними экономических убытков, они оставили свой глубокий след в истории и АД.

О нарастающей популярности АД в начале XX-го века говорят следующие факты. В 1902 году президент Т. Рузвельт выполняет роль медиатора в одной из самых продолжительных и ожесточенных забастовок рабочих антрацитных мин, а спустя 4 года посредничает для подписания мирного договора, который положил конец русско-японской войне. За свою успешную миссию во имя мира он получает Нобелевскую премию. Не меньше 20 штатов применяют законы об арбитраже; подобный закон принимается и на федеральном уровне. В 1926 году создается Американская арбитражная ассоциация (ААА) с намерением

распространять и разъяснять суть этой процедуры. Она существует до сих пор и действует как одна из самых авторитетных институций в области АРД.

Следующие десятилетия принесли еще большую популярность АРД. По данным Американской ассоциации юристов, в начале XXI века большинство юридических факультетов ввели курсы альтернативного разрешения диспутов для своих студентов. В данный момент АDR практикуется на всех уровнях и во всех сферах юридической профессии. Из-за большого интереса адвокатским конторам приходится нанимать ушедших на пенсию юристов, чтобы работали как медиаторы, а ААА обучает и сертифицирует адвокатов в области АРД, чтобы предоставить бизнесу и частным лицам услуги в области медиации, примирения и переговоров.

АРД давно пересекло границы США и распространилось в других частях мира. Один из красноречивых примеров в Азии – это Япония. Здесь в 2004 году был принят закон об Альтернативном разрешении диспутов, который, по мнению местных юристов, вносит свой вклад в обеспечение правильной и справедливой процедуры разрешения конфликтов.

Несмотря на свою экспансию на всех континентах, АРД сильно зависимо от культуры. В Китае, например, и его теория, и его практика сильно отличается от западных. Так названная народная система медиации, которая составляет основной элемент китайской системы АРД, руководствуется судом, а не осуществляется независимым органом. Таким образом, принципы медиации применяются на всех этапах конфликта и его разрешения, что является проявлением конфуцианской идеи о сохранении гармонии целого.

В Африке АРД является не только частью традиционной культуры, но и реакцией на дискредитацию формальной судебной системы. По данным исследования, в Либерии в 2009 году только 3% всех споров достигли суда; приблизительно 40% были разрешены неформальными методами. Причина в том, что ценности АРД вполне совпадают с ценностями африканской концепции справедливости, которая покоится на примирении. Таким образом, АРД вполне может стать мостом между

механизмами современной юриспруденции и традиционными механизмами разрешения конфликтов – если, конечно, будет достаточно подготовленных людей, которые в состоянии применять альтернативные методы.

Формы АРД

Большинство форм, распространенных сегодня во всем мире, впервые возникли в США, поэтому мы остановимся на американском опыте, как одном из самых долгих и богатых в этом отношении. Он охватывает впечатляющий спектр – начиная с квази-судебной процедуры и заканчивая неформальными разговорами. В зависимости от их природы и методов, их можно отнести к трем группам: судебные, оценочные и способствующие. Судебные формы получили свое название из-за своей близости к судебным процедурам; при оценочных формах медиатор имеет право активно высказывать свое мнение и советовать клиентам, а при способствующих – он ограничивается поддержкой коммуникации и структурированием диалога.

К судебному АРД относятся арбитраж и нейтральное установление фактов. Для обоих характерно присутствие фигуры квази-судебного модератора, называемого «нейтральное лицо» и наделенного полномочиями принимать решения. Этот способ особенно подходит сторонам, которые не желают напрямую вести переговоры, но в то же самое время намерены избежать судебного разбирательства. По предварительной договоренности решения нейтрального лица могут быть обязательными, не обязательными или иметь характер советов.

Арбитраж обычно проводится одним или тремя арбитрами. Если стороны выбрали второй вариант, то каждая из них имеет право предложить одного арбитра. Как правило, арбитраж используется в денежных диспутах или в диспутах, где существуют различные мнения касательно фактов; а также в спорах, где нужна высокая техническая экспертиза. Арбитражные процедуры похожи на судебные больше, чем все остальные в области АРД. В них участвуют адвокаты, представляются доказательства, заслушиваются свидетели. В зависимости от

закона и от заключенного до арбитража договора, арбитражные решения могут подлежать апелляции в суде.

Нейтральное установление фактов подходит в случаях, когда стороны не могут достичь согласия по вопросу, что именно произошло. Тогда они могут прибегнуть к третьей стороне, чья задача состоит именно в добыче новых сведений и уточнении существующих. Эта форма может использоваться и в ходе судебного процесса, поскольку судья вправе потребовать от сторон, чтобы они прибегли к услугам нейтрального лица для установления фактов.

К оценочным формам АРД можно отнести независимую оценку, малый суд присяжных, судебную оценку, экспертную оценку.

При оценочных формах АРД адвокаты спорящих сторон и сами стороны презентуют кейс и получают обратную связь о своих сильных и слабых сторонах. Использование подобных форм, как правило, означает, что стороны не готовы к переговорам, но стремятся к таковым; полученная во время АРД оценка помогает им формировать в себе реалистичные ожидания и осознать свои возможности как переговорщиков.

При независимой оценке адвокаты любой стороны представляют кейс перед нейтральным юристом – специалистом в области диспута. Стороны могут получить советы, как развить и оформить свои доказательства, или как урегулировать свой спор. Даже если соглашения не будет, это очень полезная процедура, поскольку помогает сторонам принять информированное решение относительно будущего судебного процесса.

Малый суд присяжных очень похож на настоящий суд – только в мини-размерах. Адвокаты двух сторон представляют свои позиции и доказательства в коротком виде перед «судебным составом». На основе этого «судебный состав» издает вердикт. Это позволяет сторонам представить себе, что на самом деле произойдет в суде.

Судебная оценка очень похожа на малый суд присяжных, но вместо «судебного состава» приглашается судья, который ушел с активной работы. Этот «судья на прокат» лишь дает сторонам обратную связь.

К экспертной оценке можно прибегнуть тогда, когда конфликт касается специфичных технических вопросов, требующих мнение эксперта в данной профессиональной области: строительство, компьютерный дизайн, машиностроение. Стороны могут заранее договориться, что экспертная оценка станет основой будущего урегулирования спора. Эта неформальная процедура полезна тем, что предполагает и открытый разговор между сторонами и экспертом, притом без страничного давления на участников.

Способствующее АРД

При способствующем АРД нейтральное лицо не принимает обязательные решения и даже не оценивает шансы каждой из сторон. Оно не дает советы и консультации, а, скорее всего, поддерживает и структурирует дискуссию, диалог и обмен информацией. К этой категории относятся три формы: медиация, примирение и создание консенсуса. О медиации и примирении говорить здесь не будем, так как у нас уже была или будет возможность затронуть эти темы. Что касается создания консенсуса, оно очень похоже на медиацию и применяется тогда, когда число сторон в конфликте значительно, и/или когда необходимо время для достижения единодушия.

Вопросы:

1. *Что такое альтернативное разрешение диспутов?*
2. *Чем оно отличается от судебного разрешения диспутов?*
3. *Когда возникает АРД?*
4. *Дайте ваше определение АРД.*

ГЛАВА 8. ПОНЯТИЕ МЕДИАЦИИ

В этой главе мы выясним, что такое медиация. Сначала поговорим о том, чем медиация не является. Потом посмотрим на академические определения, а также и на дефиниции, которые используют законодательства некоторых стран и ассоциации медиаторов. Ознакомимся и с преимуществами медиации по сравнению с судебным разбирательством, а также определим те ситуации, в которых она применима.

Чем не является медиация?

Чтобы понять чем медиация является, надо понять чем она не является.

Медиация не является терапией. Медиатор работает со здоровыми людьми, которые отвечают за свои поступки и поведение. Медиатор не обучен работать с внутриличностными конфликтами, то есть он не может предоставить своему клиенту ту психологическую помощь, в которой тот, может быть, нуждается. И медиация, и терапия обращают внимание на чувства, но терапия ставит их в центре своего внимания, а медиация – нет. Цель медиации – найти совместное взаимодовлетворяющее решение определенного конфликта, а не предложить исцеление душевных ран и травм. На таблице ниже даны различия между медиацией и терапией¹⁸:

¹⁸ БЕСЕМЕР, Кристоф. 2004. Медиация. Посредничество в конфликтах. Духовное познание, Калуга, р. 49

Различия между медиацией и терапией

МЕДИАЦИЯ	ТЕРАПИЯ
Речь идет о межличностных конфликтах.	Речь идет о внутриличностных конфликтах.
Вовлечены все участники конфликта (в том числе и группы).	Как правило, терапевт работает только с одним лицом, хотя возможна и групповая терапия.
Рассматриваются различные причины конфликта, и это создает предпосылки его решить.	Конфликт рассматривается как индикатор для существования более глубоких проблем.
Цель состоит в разрешении актуальной проблемы.	Цель – разрешение более глубоких личностных проблем.

Источник: БЕСЕМЕР, Кристоф. 2004. Медиация. Посредничество в конфликтах. Духовное познание, Калуга, р. 49

Медиация не является консультацией. Медиатор не может давать клиентам советы или консультировать их, как поступить в определенной ситуации.

Медиация предполагает наличие умений вести переговоры, но не сводится к переговорам. Одна из задач медиатора – наладить диалог между сторонами, но сам он не является переговорщиком, у него другие установки и культура.

Медиация не является примирением. Примирение покоится на других ценностях и, кроме того, медиатор не может сыграть роль примирителя потому, что примиритель по определению не должен быть непременно нейтральным, каким должен быть медиатор.

Медиация отличается от арбитража как процедурно, так и по своим целям. Арбитраж предполагает наличие арбитра, который – смотря на предварительные переговоры – может принимать обязательные или не обязательные решения после ознакомления с доказательствами и аргументами всех сторон. Медиатор этого не делает – он не может принимать решения за своих клиентов.

Несколько определений медиации

Начнем с определения одной из самых авторитетных ассоциаций медиаторов в мире – UK Mediation, которая

объединяет английских медиаторов и их инициативы: «Медиация есть процесс, через который беспристрастная третья сторона помогает двум (или большему числу диспутантов) работать вместе, чтобы разрешить конфликт. Диспутанты, а не медиатор, определяют условия любого достигнутого соглашения. Медиация обычно сосредоточивается на будущем, а не на прошлом поведении»¹⁹.

«В отличие от судебного разбирательства, арбитража или переговоров, которые можем охарактеризовать, как двойственные ситуации, медиация является треугольником. Она обязательно предполагает существование третьего лица, абсолютно независимого от протагонистов и антагонистов. Посредник не имеет власти. Он должен уважать свободу»²⁰.

«Медиация – это вмешательство в диспут третьей стороной, которая приемлема для всех; третья сторона нейтральна, не имеет права принимать решения и желает помочь сторонам достичь взаимоприемлемого выхода»²¹.

«Медиация – это альтернатива насилию и судебному разбирательству, которая отличается от консультации, переговоров и арбитража. Это процесс, где стороны, оказавшиеся в конфликте, с помощью третьей стороны формулируют вопросы, которые потом будут совместно решать. Они сделают такое соглашение, которое отвечает их потребностям. Это соглашение приведет к ограничению конфликта через его управление или разрешение»²².

«Медиация – это процесс, в котором стороны в конфликте общаются при помощи и под руководством нейтрального медиатора, с целью положить конец своему конфликту. Медиатор не может принимать решения вместо сторон, он может просто их направлять, чтобы они достигли совместного решения»²³.

«Медиация – это процесс коммуникации между сторонами в конфликте, при помощи беспристрастного медиатора.

¹⁹ LIEBMANN, Marian (ed). 2000. *Mediation in Context*. Jessica Kingsley Publishers, p.2

²⁰ SIX, Jean-François. «*Les temps des Médiateurs*»

²¹ MOORE Christopher. «*El proceso de mediación. Métodos prácticos para la resolución de conflictos*».

²² FOLGER y Taylor. *Mediación: resolución de conflictos sin litigio*

²³ ZEIGLER, Jr. *The mediation kit: Tools to solve disputes*

Стремление медиатора – промотивировать людей, чтобы они сами участвовали в этом процессе и чтобы они сами составили взаимовыгодное соглашение, которое поможет им восстановить хорошие отношения между ними и хорошие отношения с другими людьми»²⁴.

Некоторые считают, что медиация – это просто переговоры, которые протекают с участием третьей стороны: «Медиатор пытается помочь людям вести переговоры более эффективно, чем они сами могут это сделать. Он помогает найти решение более выгодное, чем конфликт, найти точки общего интереса, которые создают основу для творческого, но реалистичного разрешения конфликта»²⁵.

Подобного взгляда придерживаются и другие, считая, что медиация – это переговоры с участием нейтральной третьей стороны, направленные на разрешение конфликта таким образом, чтобы это решение удовлетворило интересы всех сторон.

Законодательство автономной области Castilla-La Mancha в Испании определяет медиацию следующим образом: «Интервенция, которую добровольно потребовали стороны в конфликте. Медиатор должен быть нейтральным, беспристрастным профессионалом, обеспечивающим ориентацию, советы и поддержку в поиске соглашения, которое положит конец конфликту». Подобное определение находим и в законодательстве Валенсии: «Добровольная процедура, которая стремится к внесудебному разрешению конфликта. Она осуществляется медиатором или медиаторами-профессионалами, которые действуют нейтрально и беспристрастно и не имеют права принимать решения за стороны. Медиатор помогает конфликтующим общаться и достичь общего соглашения».

Подобным образом звучит и каталонское определение: «Медиация – это метод разрешения конфликтов, который характеризуется интервенцией третьей стороны, вмешивающейся в конфликт или по приглашению, или по своей инициативе, или по рекомендации суда», и определение Галиции: «Медиатор не

²⁴ VINAMATA, *Eduard. Apreder mediacion*

²⁵ PHILLIPS, *Barbara. 2001. The Mediation Field Guide. Jossey-Bass, p. 8*

имеет интереса в данном конфликте и является профессионалом, который в состоянии работать беспристрастно и нейтрально».

На основе вышеуказанных определений можно выявить следующие основные характеристики медиации:

- Позитивная концепция конфликта – в медиации конфликт воспринимается как нечто неотделимое от природы человека и общества.
- Использование диалога – как конструктивный ответ на агрессию, избегание и подчинение.
- Сотрудничество в межличностных отношениях. Достижение общих интересов не означает, что участники не могут достигнуть своих собственных интересов.
- Развитие способностей саморегуляции и самоконтроля. Это помогает нам принимать независимые решения, учитывая особенности социальной среды, в которой мы живем.
- Демократичное участие. Подчеркивает важность мнений, чувств, желаний и необходимости всех участников в процессе. Ответственность за разрешение конфликта напрямую падает на все стороны.
- Установки взаимного понимания и эмпатии. Это означает: уделять внимание другим и поставить себя на их место. Тогда становится ясно, как люди воспринимают различные аспекты одной и той же действительности.
- Активное участие сторон. Когда стороны в конфликте способны определить свои интересы и сотрудничают в их достижении, то тогда успех более вероятен.

Преимущества медиации по сравнению с судебным разбирательством

Медиация утвердилась как работающий инструмент благодаря некоторым своим преимуществам по сравнению с судебным разбирательством. Здесь мы перечислим некоторые из них.

Цена

Судебное разбирательство – дорогое удовольствие. Иногда расходы по делу превышают стоимость приобретенного блага.

Кроме того, судебное разбирательство длится слишком долго. Поэтому судебное разбирательство наиболее оправданно только для больших корпораций. Цена медиации намного ниже – и для вовлеченных сторон, и для государства.

Сокращение срока разрешения проблемы

Медиация сокращает время разрешения конфликта. Судебное разбирательство продолжается различное время, но может длиться годами. Кроме того, чем больше времени проходит, тем меньше вероятность установить истину. Медиатор может решить случай меньше чем за неделю – иногда за день или за подня, смотря каков характер спора.

Медиация оставляет время на другие дела

Судебное разбирательство отвлекает людей от их непосредственной работы. Взаимодействие с адвокатом, визит в его офис, подготовка к суду – на все это уходит много времени. Медиация, особенно в самом начале спора, освобождает человека от непродуктивных обязанностей и позволяет ему заниматься своим делом.

Эмоциональная цена

На судебное разбирательство уходит очень много эмоций. Кроме того, сам процесс достаточно стрессовый. Человек проводит бессонные ночи, думая о том, что должен сказать, как должен себя вести, как все закончится. Цель медиации – сделать все возможное, чтобы избежать стресса.

Конфиденциальность процесса

Судебное разбирательство имеет публичный характер. Люди имеют право присутствовать на суде, а журналисты имеют право писать обо всем увиденном и услышанном. Не существует даже шанса, чтобы сохранилась какая-то тайна, которую стороны не хотят предавать публичной огласке. Со своей стороны медиация – конфиденциальный процесс. Ничего из сказанного во время медиации не станет достоянием общественности или

третьих лиц. Однако следует учитывать, что есть случаи, в которых конфиденциальность может быть нарушена:

- Когда этого требует закон.
- Когда участник использует или стремится использовать медиацию для совершения преступления, или когда существует угроза нанесения телесных повреждений.
- Когда существует нужда доказать или опровергнуть жестокое обращение, особенно с детьми, или эксплуатацию.
- При наличии жалобы против медиатора за непрофессиональное или неэтичное поведение.

Креативные решения

Судья должен принимать решение на основе представленных доказательств. Если он нарушит это правило, то приговор будет отменен в апелляционной инстанции. Таким образом, судьи не имеют права на творческие решения. Они также не имеют права расширить список возможных решений. Они могут только лишь придерживаться буквы закона. При медиации, наоборот, возможны креативные решения. Стороны в конфликте могут рассмотреть все возможные решения, включая и такое творческое решение, какое судья никогда не сможет предложить.

Возможность выразить свои эмоции и точки зрения

Люди нуждаются, чтобы кто-то их выслушал. При судебном разбирательстве эта возможность не всегда существует. Стороны могут только отвечать на вопросы, которые им задают. Медиация позволяет участникам в процессе озвучить важные для них вопросы собственными словами. Они могут напрямую разговаривать с другой стороной. Бывает так, что человек в состоянии приступить к поиску решений только после того, как он почувствовал, что его выслушали.

Непредсказуемость

Исход судебного процесса непредвидим. Поэтому никто никогда не может быть уверенным, что он выиграет. Мы не можем быть убежденными, что суд обязательно найдет истину.

А даже если найдет, это не всегда ведет к разрешению проблемы. В отличие от судьи, медиатор не принимает решений. Даже если он практикует оценивающую медиацию, он высказывает мнение, но оставляет решение в руках сторон. Последнее слово всегда за ними.

Экспертность

Судьи могут быть отличными юристами-профессионалами, но они не всегда эксперты в области диспута. Кроме того, клиенты не могут их выбирать. При медиации это возможно – стороны в конфликте сами выбирают, кто будет помогать им разрешать возникший спор. Они могут найти такого человека, который является специалистом в интересующей их сфере.

Выигрыш/проигрыш

При судебном разбирательстве есть победитель и побежденный. В некоторых случаях все стороны проигрывают, поскольку никто не доволен решением суда. При медиации соглашение заключается только в том случае, если все стороны согласны, то есть – есть только победители. Поэтому медиация может привести к выходу типа «выигрыш-выигрыш».

Сохранение отношений

Чаще всего, после судебного разбирательства люди становятся врагами. Практически не бывает случая, когда стороны выходят из суда с окрепшими отношениями. Взаимные чувства, скорее всего, выражаются фразой: «Слава богу, что все кончилось! Не хочу больше его видеть!» В свою очередь, медиация не делает из людей противников. Она дает возможность поговорить о своих прошлых ошибках, оставить их за спиной и посмотреть: есть ли возможность будущего сотрудничества? Даже если отношение не может восстановиться, оно может успешно трансформироваться. Например, если брачные отношения между мужем и женой прекращаются, то они могут превратиться в отношения между родителями общего ребенка.

Контроль над процессом

Стороны в споре не имеют никакого контроля над судебным процессом – он определяется нормами закона. В суде невозможно выбирать, что и как делать. Однако при медиации именно стороны решают, как и что делать – медиатор только помогает им структурировать процесс и способствует коммуникации. Контроль над процессом остается в руках клиентов.

Приемлемый результат

Судебное разбирательство направлено на достижение справедливости – такой, как её понимает закон. Медиация тоже направлена на достижение справедливости – такой, какой её понимают стороны в споре. При медиации стороны, а не суд, устанавливают стандарты справедливости.

Будущие конфликты

Судебное разбирательство направлено на разрешение конкретного случая, а не на будущее развитие отношений. Медиация стремится не только разрешить отдельный случай, но и научить стороны, как вести себя в случае будущих конфликтов.

Решение принимается свободно

Любое судебное решение, даже самое законосообразное, является навязанным – в том смысле, что не участники в конфликте его принимали. Но человеческая ментальность устроена так, что никто из нас не любит, чтобы ему кто-то что-то навязывал. Параллельно с ощущением навязанности появляется и сопротивление. При медиации нет навязанного решения, поскольку субъекты решения – это сами стороны.

Информация

Медиация может быть прекрасным шансом получить дополнительную информацию о другой стороне. Это тоже может способствовать разрешению конфликта, потому что создает возможность лучше понять его самые глубокие основания.

Наличие дополнительной информации иногда приводит нас к коррекции ограниченного и непродуктивного мышления о конфликте, в который мы вовлечены. Необходимость получать, а тем более предоставлять информацию открывает возможность выразить себя и освободиться от прошлой вины, гнева или страха, которые, возможно, портили наши отношения. Информация важна и потому, что позволяет нам лучше управлять своей жизнью, и понять к чему мы стремимся. И еще одна важная деталь: она может утвердить нормы взаимного уважения, основанного на взаимном понимании.

Когда применима медиация?

В общем, основное преимущество медиации состоит в ее почти универсальном характере. Практически каждый спор можно решить при помощи нее²⁶:

– В сфере споров между кредиторами и должниками медиация может применяться, если есть претензии клиентов к банку в случае банкротства.

– В области бизнес-отношений медиация работает успешно при спорах о недвижимости, о лицензионных соглашениях, о вопросах, связанных с ответственностью производителя, о соглашениях типа «франчайзинг».

– Медиатор может помочь, если возник конфликт на рабочем месте; во внутриорганизационных вопросах; почти во всех вопросах, связанных со спорами по договорам; в конфликтах, связанных с интеллектуальной собственностью; в конфликтах в области строительства; в разрешении проблемы общих расходов между соседями; в торговых спорах; в спорах, связанных с профессиональной ответственностью; в партнёрских диспутах; в отношениях «арендодатель-арендатор»; в спорах о продукте; в спорах со страховыми компаниями; в спорах между больницами и пациентами.

– Медиацию, как инструмент разрешения конфликтов, можно применять и в сфере гражданских отношений, таких как брак и развод; споры о наследстве; забота о детях и родительские

²⁶ Phillips Barbara. 2001. *The Mediation Field Guide Transcending Litigation and Resolving Conflicts in Your Business or Organization*, p. 136

права в случае развода; забота о престарелых; брачные договоры; споры о семейном бизнесе; конфликты, связанные с сохранением отходов грязных производств.

Общественные и социальные отношения – тоже рабочая площадка для медиатора. Вопросы, связанные с загрязнением окружающей среды; дела общественной значимости; диспуты в случае инцидента или катастрофы; международные торговые споры; распределение ресурсов; дела, которые относятся к судебному разбирательству или арбитражу; диспуты, связанные с нанесением вреда собственности, – во всем этом он может помочь.

В каких случаях медиация неприменима?

- Когда клиенту более выгодно судебное решение. Такое может требоваться из политических соображений, а также из-за того, что определенный вопрос может быть таким деликатным и таким противоречивым, что, по крайней мере, одна сторона не хочет принимать на себя обязанность добровольного участия в разрешении.
- Когда диспутанты и их адвокаты в состоянии уладить спор без медиатора. Очевидно, что если самостоятельные усилия могут привести к хорошему итогу, то никто не станет платить за услуги третьей стороны.
- Когда существует угроза применения насилия (хотя некоторые медиаторы специально обучены работать в таких ситуациях).
- Не подлежат медиации и случаи, в которых одна сторона отсутствует и никто не уполномочен ее представлять.
- Когда одна из сторон по своим соображениям не желает обратиться к медиатору.
- Существуют также ситуации, в которых медиация применима, но не рекомендуется:
- Когда одна из сторон не имеет компетенции вести переговоры. Если медиатор уверится в этом в ходе медиации, то он должен прекратить процесс. Даже присутствие адвоката не решает проблему, поскольку тогда адвокат должен сам себе дать ответ на вопрос: в какой степени его клиент понимает то, что происходит?

- Когда одна из сторон использует медиацию для того, чтобы отложить на время судебное разбирательство.
- Когда сторона стремится к установлению прецедента. Известно, что прецедент устанавливается только судебной практикой, а не медиацией. Однако стороны должны понимать, что судебное разбирательство тоже не является гарантией для установления прецедента; в этом смысле судебный процесс, скорее всего, похож на азартную игру с неизвестным исходом.
- Когда одна сторона стремится к публичному утверждению своей правоты.
- Когда чья-то репутация находится под сомнением. Когда человек или институция хотят очистить свое имя, которое считают незаслуженно замаранным, они чаще всего прибегают к судебному разбирательству.

Остается спорным вопрос о медиации между агрессором и жертвой. На протяжении многих лет считалось, что при совершении тяжких преступлений медиация не допустима. Однако попытки в этой области были сделаны сначала в Канаде, а потом в 1977 году и в США, и они оказались успешными. Исследования показывают, что во многих отношениях это позитивный шаг, поскольку создает возможность жертвам освободиться от страха и, по некоторым данным, снижает рецидивизм. Даже при таких тяжелых преступлениях, как убийство, изнасилование, инцест и грабеж, медиация может применяться. Естественно, нужна предварительная оценка случая, а также и специальные компетенции медиатора. Посредничество между правонарушителем и потерпевшим помогает жертве вернуться к своей нормальной жизни, а агрессору – понять настоящие измерения горечи и страдания, которые он причинил.

Один из вопросов, который многие продолжают себе задавать, заключается в следующем: в конце концов, как относится медиация к судебному разбирательству? Где место юристов? Ни для кого не секрет, что со стороны представителей юридических профессий существует определенное сопротивление медиации. Юридические аргументы «против» можно разместить в двух

группах. Первая связана с опасением, что медиаторы составляют серьезную конкуренцию адвокатам. Вторая – с незнанием процесса медиации и его возможностей; с традиционными культурными установками, что единственное прочное решение – это юридическое решение.

Вместе с этими, более или менее эгоистичными мотивами, имеются и другие, которые выглядят более основательными. Здесь надо подчеркнуть отсутствие или затруднение оценить качество этой неурегулированной практики; сомнения в эффективности медиации (действительно ли она быстрее и дешевле других форм разрешения конфликта); сомнения, что защищено право клиента получить справедливость; и не на последнем месте факт, что при медиации утверждается приоритет частных сооружений над публичными нормами.

Международная практика показывает, что медиация имеет свое место в разрешении конфликтов различного характера. Как будут развиваться отношения представителей этой профессии с представителями других профессий, вопрос конкретного контекста и культуры, а также требований локальных и международных рынков подобной услуги.

ГЛАВА 9. ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН ПО МЕДИАЦИИ

В этой главе остановимся на Законе «О медиации» РК. Познакомимся с его основными положениями, а также отметим некоторые аспекты, которые, по нашему мнению, подлежат усовершенствованию.

Закон «О медиации» был принят 28 января 2011 года. Он создает юридическую основу для развития и применения медиации как инструмента урегулирования конфликтов и споров в Казахстане.

Сфера применения медиации определяется законом следующим образом – это «споры (конфликты), возникающие из гражданских, трудовых, семейных и иных правоотношений с участием физических и (или) юридических лиц, а также рассматриваемые в ходе уголовного судопроизводства по делам о преступлениях небольшой и средней тяжести, если иное не установлено законами Республики Казахстан, и отношения, возникающие при исполнении исполнительного производства».

Из сферы применения закона исключаются следующие конфликты и споры:

- которые затрагивают или могут затронуть интересы третьих лиц, не участвующих в процедуре медиации, и лиц, признанных судом недееспособными либо ограниченно дееспособными;
- споры и конфликты, возникающие «из гражданских, трудовых, семейных и иных правоотношений с участием физических и (или) юридических лиц, когда одной из сторон является государственный орган»;
- по уголовным делам о коррупционных преступлениях и иным преступлениям против интересов государственной службы и государственного управления.

Другими словами, медиация применяется в основном к правовым спорам, что сужает сферу ее действия и практически

приравнивает ее к судебной медиации. В законодательствах стран с более развитой медиативной традицией подобных ограничений не существует. Например, в болгарском законе о медиации (2004) отмечено, что медиация – это способ разрешения конфликтов правовых и неправовых споров.

Открытым остается и вопрос, почему медиации не подлежит спор, когда одна из сторон в нем – государственный орган?

Целями медиации являются:

- 1) достижение варианта разрешения спора (конфликта), устраивающего обе стороны медиации;
- 2) снижение уровня конфликтности сторон.

По казахстанскому законодательству основными принципами медиации являются:

- 1) добровольность;
- 2) равноправие сторон медиации;
- 3) независимость и беспристрастность медиатора;
- 4) недопустимость вмешательства в процедуру медиации;
- 5) конфиденциальность.

Принцип добровольности означает, что участие в процессе добровольно, что стороны могут отказаться от участия в любой момент, что стороны вправе по своему усмотрению распоряжаться своими материальными и процессуальными правами, увеличить или уменьшить размер требований или отказаться от спора (конфликта), и что, на последнем месте, стороны могут свободно обсуждать варианты взаимоприемлемого соглашения.

Принцип равноправия сторон означает, что «стороны медиации пользуются равными правами при выборе медиатора, процедуры медиации, своей позиции в ней, способах и средствах ее отстаивания при получении информации, в оценке приемлемости условий соглашения об урегулировании конфликта и несут равные обязанности».

Принцип независимости и беспристрастности означает, что медиатор независим и самостоятелен в выборе средств и методов медиации. Он должен проводить медиацию в интересах всех сторон и обеспечить всем равное участие в процедуре.

В отличие от судебного процесса, медиативный процесс имеет конфиденциальный характер и никто – ни стороны, ни

медиатор – не могут разглашать информацию, полученную во время медиативных сессий. Закон защищает конфиденциальность, указывая, что «медиатор не может быть допрошен в качестве свидетеля о сведениях, ставших ему известными в ходе медиации, за исключением случаев, предусмотренных законами Республики Казахстан».

Закон предъявляет определенные требования к медиаторам, указывая на их образование и возраст, а также и на обстоятельство, что они должны состоять в реестре соответственно профессиональных или непрофессиональных медиаторов.

Начнем с возраста. Чтобы практиковать профессию, профессиональным медиаторам должно исполниться 25 лет, а непрофессиональным – 40.

С точки зрения международной практики этот пункт вызывает много вопросов. Целесообразно ли вводить возрастные ограничения? Если в Казахстане, как во многих других странах, будут созданы магистерские программы по медиации, кто пойдет учиться на них, если потом не имеет права сразу начать работу – представьте себе, что в момент окончания программы ему 23! И потом, подобное ограничение наносит ущерб хорошо известной в мире и молодежной медиации, где «профессиональный» медиатор составляет свою команду из местных молодых людей, принадлежащих к группам риска в обществе. Они «свои»; их допустят там, где «чужого» не допустят. В этом-то большое достоинство данного подхода. В 40 лет «непрофессиональному» медиатору трудно проникнуть в молодежную среду, так как он к этой среде уже не относится.

Категории «профессиональный» и «непрофессиональный» медиатор тоже выдвигают определенные вопросы.

Профессиональный медиатор должен иметь высшее образование и сертификат, «подтверждающий прохождение обучения по программе подготовки медиаторов, утверждаемой в порядке, определяемом Правительством Республики Казахстан, и состоящий в реестре профессиональных медиаторов».

Непрофессиональный, в свою очередь, должен доказать, что прошел через «обучающую программу не меньше 40 часов, и что является человеком с большим жизненным опытом, авторитетом

и безупречной репутацией». Если его выбирает собрание местного сообщества, он может проводить медиацию среди своих сограждан.

Это положение закона хорошо тем, что принимает во внимание национальные реальности – ведь не в любом местном сообществе можно найти людей с высшим образованием, желающих быть медиаторами. Но, с другой стороны, оно тоже сужает сферу применения медиации. Во многих странах мира именно обученные сотрудники (а не только члены местного сообщества) работают для разрешения споров и конфликтов в трудовых коллективах, в школах, в больницах, в институтах государственной и местной власти, в неправительственных организациях.

Закон отводит важное место организациям медиаторов, указывая, что они «являются некоммерческими, негосударственными, самофинансируемыми и самоуправляемыми организациями, созданными по инициативе медиаторов в организационно-правовых формах, предусмотренных Законом Республики Казахстан «О некоммерческих организациях». Они имеют право «проводить профессиональную подготовку и повышение квалификации медиаторов с выдачей документа (сертификата) о прохождении соответствующей подготовки по медиации», а членство в них добровольное. Каждая организация медиаторов ведет свой реестр профессиональных медиаторов, осуществляющих медиацию на территории Республики Казахстан. Нерешенным в законе остается вопрос: «Кто сертифицирует медиаторов»? Общее правило мировой практики сводится к тому, что тот, кто обучает, не может сертифицировать. И, кроме того, надо проводить разницу между сертифицированием и выдачей сертификатов. На английском языке выдача сертификатов обозначается глаголом *certificate*, а сертифицирование – глаголом *certify*. Это два совершенно различных процесса, которые не имеют ничего общего.

Закон определяет порядок, место, язык и условия проведения медиации. Медиация проводится по согласованному сторонами порядку, не противоречащему требованиям Закона, а стороны по своему усмотрению договариваются о месте проведения и языке медиации.

Касательно условий, закон устанавливает, что «проведение медиации осуществляется по взаимному согласию сторон и при заключении между ними договора о медиации»; что «медиация при урегулировании споров, возникающих из гражданских, трудовых, семейных и иных правоотношений с участием физических и (или) юридических лиц, может быть применена как до обращения в суд, так и после начала судебного разбирательства»; и что «судьи и должностные лица органов, осуществляющих уголовное преследование, не вправе в какой-либо форме принуждать стороны к медиации». Предложение обратиться к медиации может быть сделано «по просьбе другой стороны, судом или органом уголовного преследования», а также и по взаимному согласию.

В статье 21 описаны форма и содержание договора о медиации (в случае взаимного согласия), который должен включать следующее:

1. дата, время и место составления договора;
2. наименование сторон спора (конфликта), фамилии и инициалы, должности их представителей с указанием полномочий;
3. предмет спора (конфликта);
4. сведения о медиаторе (медиаторах), который (которые) выбран (выбраны) сторонами медиации;
5. условия, порядок и размер расходов, связанных с проведением медиации, а в случае осуществления медиации на профессиональной основе – выплаты вознаграждения медиатору (медиаторам) за проведение медиации;
6. язык проведения медиации;
7. обязательство сторон о конфиденциальности проведения медиации и последствия неисполнения такого обязательства;
8. основания и объем ответственности медиатора, участвующего в урегулировании спора (конфликта) сторон медиации, за действия (бездействие), повлекшие убытки (ущерб) для сторон медиации;
9. реквизиты сторон (данные, удостоверяющие личность, место жительства, контактные телефоны);

10. срок проведения медиации;
11. порядок проведения медиации.

Закон описывает особенности медиации в сфере гражданских, трудовых, семейных и иных правоотношений с участием физических и (или) юридических лиц, в сфере уголовного производства и в сфере семейных отношений.

В статье 23 описаны особенности медиации в сфере гражданских, трудовых, семейных и иных правоотношений с участием физических и (или) юридических лиц. Указывается, что медиация должна закончиться в течение 30-60-ти дней после начала процесса. С другой стороны, «договор о медиации по урегулированию споров, вытекающих из гражданских, трудовых, семейных и иных правоотношений с участием физических и (или) юридических лиц, находящихся на рассмотрении суда, является основанием для приостановления производства по делу».

Специальное внимание уделяется особенностям медиации, проводимой в ходе уголовного судопроизводства (статья 24). Они заключаются в следующем: заключение сторонами договора о медиации не приостанавливает производство по уголовному делу; факт участия в медиации не может служить доказательством признания вины участником судопроизводства, являющимся стороной медиации; если при проведении медиации одна из сторон является несовершеннолетним, участие педагога или психолога, или законных представителей несовершеннолетнего обязательно; отказ от подписания соглашения об урегулировании конфликта не может ухудшить положение участника судопроизводства, являющегося стороной медиации. Если медиация закончится успехом, то тогда письменное соглашение должно отправиться в суд; если закончится неуспехом, то тогда в суд направляется письменное уведомление.

Касательно особенностей семейной медиации, закон отмечает, что посредством медиации «могут разрешаться разногласия между супругами относительно продолжения брака, осуществления родительских прав, установления места жительства детей, вклада родителей в содержание детей, а также любые другие разногласия, возникающие в семейных отношениях». Приоритетно должны учитываться интересы ребенка. Медиатор

может нарушить конфиденциальность, если в ходе процесса «устанавливаются факты, которые подвергают или могут подвергнуть опасности нормальный рост и развитие ребенка, или наносят серьезный ущерб его законным интересам».

Прекращение медиации возможно в случаях:

1. подписания сторонами соглашения об урегулировании спора (конфликта) – со дня подписания такого соглашения;
2. установления медиатором обстоятельств, исключающих возможность разрешения спора (конфликта) путем медиации;
3. письменного отказа сторон от медиации в связи с невозможностью разрешения спора (конфликта) путем медиации – со дня подписания сторонами письменного отказа;
4. письменного отказа одной из сторон от продолжения медиации – со дня направления медиатором письменного отказа;
5. истечения срока проведения медиации.

Закон устанавливает и требования к соглашению об урегулировании спора. Оно должно быть в письменной форме и подписано сторонами. Также соглашение должно содержать «данные о сторонах медиации, предмете спора (конфликта), медиаторе (медиаторах), а также согласованные сторонами условия соглашения, способы и сроки их исполнения и последствия их неисполнения или ненадлежащего исполнения». Соглашение исполняется сторонами в добровольном порядке. Соглашение должно направиться «судье, в производстве которого находится гражданское дело. Соглашение об урегулировании спора утверждается судом в порядке, предусмотренном Гражданским процессуальным кодексом Республики Казахстан».

Вопросы:

1. Когда был принят Закон о медиации РК?
2. Какие основные принципы медиации по казахстанскому законодательству вы знаете?
3. Какие основные недостатки вы видите в законе?
4. Если это зависит от вас, какие поправки в законе сделали бы вы?

ГЛАВА 10. ПРИНЦИПЫ МЕДИАЦИИ

В этой главе мы познакомимся с основными принципами медиации. Обратим внимание на их толкование и остановимся специально на тех, которые нашли место в Законе о медиации РК.

Среди ученых и практиков существует единодушие касательно основных принципов медиации:

- добровольность,
- нейтральность,
- беспристрастность,
- конфиденциальность,
- автономность воли.

Вне этих бесспорных принципов предлагаются различные дополнительные принципы. На основе исследования литературы я составила следующий перечень:

- профессионализм,
- ориентация на будущее,
- ориентация на решение,
- стороны сами предлагают решение,
- индивидуализация,
- «добрая вера».

В Законе о медиации РК отмечены следующие принципы:

1. добровольность;
2. равноправие сторон медиации;
3. независимость и беспристрастность медиатора;
4. недопустимость вмешательства в процедуру медиации;
5. конфиденциальность.

Добровольность

Чтобы медиация работала, все стороны должны принять добровольное участие в ней. Медиатор может структурировать и способствовать процессу, но решение и индивидуальное

соглашение остаются за сторонами. По определению, медиация предполагает добровольное согласие участвовать в диалоге, говорить и слушать, чтобы понять проблемы и нужды другой стороны или сторон, участвовать в поиске решения. В любой момент любая сторона, в том числе и медиатор, могут отказаться от участия, и никто не может их обязать вернуться обратно, если сами этого не захотят. Соглашение, если до такого дойдет, выполняется добровольно, так как у медиатора нет таких ресурсов, чтобы заставить стороны соблюдать его. Поэтому медиатор должен воздерживаться от решений, которые кажутся подходящими ему; стороны будут выполнять только те решения, которые они хотят и могут выполнять.

Беспристрастность и нейтральность

Роджер Фишер, один из основателей Гарвардского проекта переговоров, с иронией отмечает, что нейтральный медиатор выглядит как евнух с Марса: абсолютно беспомощный и абсолютно нейтральный. Это утверждение ставит множество вопросов: может ли медиатор быть нейтральным и одновременно с этим – справедливым? Должен ли сохранять свою нейтральность во всех случаях? Существует ли разница между понятиями нейтральность и беспристрастность?

Начнем с последнего вопроса.

Если обратимся к Oxford Dictionary, увидим, что «нейтральный» означает «не поддерживающий и не принадлежащий ни к одной стороне в споре или войне». «Беспристрастный», в свою очередь, определяется как «справедливый или нейтральный, такой, который не предпочитает одного другому». Эти понятия часто используются как взаимно заменяемые в медиации, однако это вряд ли можно считать всегда правильным.

После углубленного изучения употребления терминов, исследователь Catherine Morris заключает: эти термины или не определяются, или используются как синонимы, или ими описывается понятие «объективность». «Беспристрастность» встречается в медиативных текстах как обозначающая отсутствие тенденциозности; одинаковая справедливость ко всем сторонам; или как отсутствие тенденциозности в поведении. В свою очередь,

«нейтральность» понимается как «отсутствие тенденциозности в поведении и отношениях; или отсутствие вмешательства»²⁷. По мнению того же самого ученого, некоторые значения двух понятий совпадают, другие различаются между собой. Ее вывод сводится к тому, что за этими словами скрываются следующие четыре аспекта:

- Одинаковая справедливость для всех. В медиации это означает отсутствие коррупции и конфликта интересов. Говоря о справедливости, медиатору труднее, чем адвокату, потому что адвокат руководствуется стандартами, указанными в законах. Медиатор не может этого сделать, он сам по себе, со своей квалификацией, компетентностью и профессионализмом, должен быть стандартом справедливости.

- Степень вмешательства медиатора. Это может быть самый спорный вопрос. Степень вмешательства зависит от медиативного стиля, но факт, что медиатор не принимает решения, не означает, что он не вмешивается. Он это делает, исполняя, по крайней мере, следующее: устранение барьеров перед коммуникацией; оказание помощи сторонам, чтобы они смогли понять суть альтернативных решений; поддержка сотрудничества, чтобы стороны лучше понимали свои и чужие потребности; создание властных симметрий так, чтобы клиенты чувствовали себя равнопоставленными, несмотря на их богатство, власть и общественный статус вне медиаторского кабинета. Большинство практиков и теоретиков склонно думать, что своей деятельностью медиатор неизбежно вмешивается, но он должен ограничить это вмешательство, как вмешательство в процесс, а не в результат – где право на решение должно остаться за сторонами.

- Ограничение ролей. Когда данный специалист выполняет роль медиатора, он не может одновременно с этим выполнять и другие роли, например, адвоката или психолога, даже если это и является его специальностью и профессией. Например, если медиатор, который по специальности юрист, видит, что его клиент нуждается в юридической помощи, он не вправе ему оказать такую помощь, а должен отослать его к другому

²⁷ Cited by MORRIS, C. 'The Trusted Mediator: ethics and interaction in mediation' in Macfarlane J (ed) *Rethinking Disputes: the mediation alternative* Cavendish Publishing Ltd 1997 London p 319.

юристу. Или если медиатор, у которого специальность психолога, видит, что его клиент нуждается в психологической помощи и поддержке, он не вправе предложить ему эту помощь, а должен отослать к другому психологу. Другими словами, ограничение ролей означает, что в одно и то же время, один специалист может выступать только в одной профессиональной роли.

- Объективность медиатора – важное его качество, но может ли он быть абсолютно объективным? Поскольку медиатор тоже человек со своими ценностями и целями, то ответ может быть только отрицательным. Поэтому для него важно помнить следующее: он должен понимать ограниченность своей объективности. Объективность в медиации означает ненавязывание своих ценностей другим участникам в процессе.

На более практическом уровне надо отметить, что беспристрастность и нейтральность являются ключевыми вопросами в области медиации. Если стороны не уверены в беспристрастности и нейтральности медиатора, они могут отказаться от его услуг; поэтому он должен стремиться сохранить их с первого до последнего момента своей работы. Как это сделать? Назовем некоторые из возможных способов: равное включение всех сторон в диалог; признание важности нужд и интересов каждой стороны; использование нейтрального языка в общении со всеми сторонами, поддержание общего между ними. Это создает возможность найти то, что специалисты в области разрешения конфликтов называют «общей почвой» – эту отправную точку, которая даст возможность сторонам увидеть не только конфликтные аспекты, но и аспекты сотрудничества в своих отношениях.

Но споры о двух понятиях не заканчиваются на этом. Некоторые исследователи отмечают, что для участников в процессе медиации «нейтральность» есть понятие дескриптивное (описывающее), прескриптивное (предписывающее) и объяснительное. Как дескриптивный термин, он используется медиаторами, чтобы идентифицировать их роль в процессе; как прескриптивное понятие, оно предписывает те действия, которые они должны предпринять, чтобы ее успешно выполнить. В объяснительном смысле «нейтральность» используется, чтобы

объяснить успех или провал процесса. Этот взгляд имеет свои основания и вносит свой специфичный вклад в наше понимание нейтральности и беспристрастности.

Конфиденциальность

В процессе медиации участники делятся своими воспоминаниями, ожиданиями, впечатлениями, восприятиями, мыслями и намерениями. Чтобы они были честными, им нужна уверенность, что сказанное не станет публичным достоянием без их личного разрешения. Поэтому, даже когда организация платит за работу медиатора – например, школьного медиатора или медиатора на рабочем месте, – ее руководители не могут ожидать, что получат полную информацию о процессе. То, что они вправе получить – это соглашение, если оно зафиксировано в письменном виде, или информация о соглашении, если оно в устном виде. В самом начале работы медиатор должен предупредить участников, что одно из правил – не разглашать содержание разговоров вне рамок процесса.

Другой элемент конфиденциальности – это разрешение клиентов того, чтобы медиатор делился с другой стороной или сторонами информацией, полученной во время индивидуальных встреч. Медиатор не только должен каждый раз просить такое разрешение, но и договориться заранее с соответствующим клиентом: может ли он вести записи во время диалога с ним или нет?

Законодательства почти всех стран, принимая во внимание характер медиации, защищают ее доверительный характер. Так, например, в ходе судебного процесса медиатор не может быть призванным как свидетель, а информация, полученная во время медиации, не может использоваться как доказательство в пользу одного или другого клиента. Единственное, что становится публичным достоянием – это факт, что медиация состоялась и увенчалась успехом или претерпела неудачу.

Автономность воли

Автономность воли – важный принцип медиации. По сути дела, в медиации могут участвовать только лица с автономной

волей – то есть такие, чья воля зависит только от них самих, а не от внешних агентов и факторов.

Например, в медиации не может участвовать лицо, которое находится в состоянии алкогольной зависимости, потому что у него нет автономии воли в момент алкогольного опьянения. То же самое можно сказать и о лицах, которые зависимы от наркотиков или других лекарственных средств. В области интеркультурной медиации остается открытым вопрос: можно ли считать человека, который действует под влиянием традиции, строго определяющей социальные роли, человеком с автономной волей?

Профессионализм

Один из важных принципов медиации как профессии – это то, чтобы она осуществлялась подготовленными медиаторами, которые специально обучены в стандартах и правилах профессии. Означает ли это, что медиаторы имеют монополию над медиацией? По моему мнению, негативный ответ очевиден. Медиация осуществлялась веками – и сегодня продолжает осуществляться – и неформальным образом. Каждый из нас ежедневно входит в роль медиатора, который помогает своим детям, своей семье или своим друзьям разрешить возникшие конфликты. И все равно это не делает нас профессиональными медиаторами. Здесь не будем больше останавливаться на этом вопросе, так как будет возможность подробнее поговорить о нем в последней лекции, которая посвящена обучению и сертификации медиаторов.

Ориентация на будущее

Медиация, как процесс, ориентирована на будущее. Она не может воздать справедливость за прошлые несчастья, преступления или правонарушения, как это может сделать закон. Прошлым может заниматься юрист, который будет устанавливать: кто виноват, а кто невинен, или терапевт, который должен помочь своему клиенту разобраться в своем прошлом, чтобы решить свои нынешние проблемы. В своей очереди, все вопросы медиатора ориентированы на будущее. Он должен формировать у своих клиентов понимание, что медиация не в состоянии влиять на

прошлое, то, что было – уже не вернуть. Индивид или группа не могут изменить прошлое. Но они могут изменить будущее. Они могут совместно построить его и сделать его таким, о каком договорятся. Поэтому, как часто говорится, медиатор может работать только в будущем времени.

Каждый практикующий специалист знает, что когда к нему приходят клиенты, они выражают свое стремление к будущему, которое должно быть отличным от настоящего, но не знают, какое именно и как его достичь. В этом заключается важный аспект работы медиатора – содействовать клиентам, понять, какое именно будущее они хотят и как его построить.

Возьму конкретный пример. К медиатору обратилась пара в состоянии развода. На индивидуальной встрече супруга, 53-летняя домохозяйка, у которой нет профессии и которая никогда не работала, откровенно призналась, что ей так все надоело, что она не хочет от мужа ни квартиру, ни машину, ни денег. Она хочет одну единственную вещь – чтобы все закончилось как можно скорей и чтобы она начала свою жизнь заново. Притом было решено, что дети останутся с ней, им было 16 и 17 лет, в последних классах школы, а отец будет выплачивать алименты до их совершеннолетия. Они готовились поступать в университет, скоро у каждого будет своя дорога. Как раз пора начинать новую жизнь!

От разговора с женщиной медиатору стало ясно, что она не хочет жить по-старому. Но он также понял, что его клиентка находится под влиянием эмоций, а не разума; что она хочет различное будущее, но не представляет себе точно, каким оно будет. Поэтому он задал ей следующий вопрос: «Как вы представляете свою жизнь через 5 лет?» Таким образом, он заставил ее ответить себе на вопрос: что она будет делать без жилья, без профессии, без денег и с двумя детьми, которые скоро достигнут совершеннолетия и перестанут получать алименты от своего отца? А обучение в университете требует денег – на квартиру, на учебники, на питание.

Клиентка задумалась и поняла, что не все так просто. Она изменила свою позицию и согласилась, что, как бы не хотелось видиться с мужем, они все равно должны встретиться и переговорить о распределении семейного имущества.

Таким образом, медиатор помог ей разобраться в своих интересах и нуждах и представить более ясно ту новую жизнь, к которой она стремится. Она согласилась, что надо действовать разумно, а не под напором отрицательных чувств и эмоций.

Ориентация на решение и соглашение

В отличие от некоторых других инструментов разрешения конфликта, медиация не сосредотачивается на прошлом, на позиции или на вине. Она ставит ударение не на проблему, а на решение, и не просто на решение, а на такое решение, которое удовлетворяет всех. В этом смысле медиация есть процесс, в котором нет проигравших. Медиация акцентирует на том решении, которое может быть достигнуто в данном контексте, в том смысле, что она дает довольно реалистичный взгляд на будущее. Одним словом, медиация – это процесс о том, что люди хотят, а не о том, чего не хотят.

Между различными школами медиации существует разногласие по поводу того, что более важно – сам процесс или достижение соглашения? Я лично придерживаюсь первой концепции: процесс и есть более важный элемент, а соглашение является второстепенным. Я считаю так потому, что в ходе медиации укрепляются доверие, понимание и взаимное уважение. Именно через процесс достигается то, что для меня есть главная цель медиации – улучшить состояние отношений между спорящими сторонами и принять самое подходящее и реалистичное решение в данном социальном контексте.

Стороны сами предлагают решение

Уникальность медиации состоит в том, что это единственный метод с вмешательством третьей стороны, при котором стратегия управления конфликтом и принятие решений остается за сторонами и происходит без какого-то прессинга со стороны внешних влияний.

Индивидуализация

Разрешение данного случая в суде происходит на основе тех стандартов справедливости, которые установил закон. Разрешение

конфликта в медиации тоже происходит на основе стандартов справедливости, только те, кто задают эти стандарты – это сами клиенты. Принцип индивидуализации проявляется в том, что медиация позволяет нам найти решения, которые принимают во внимание нужды индивида, и в этом процессе каждый получает то, что ему нужно.

Добрая вера

Принцип доброй веры в медиации означает уверенность, что клиенты используют процесс с намерениями достичь решения, а не в спекулятивных целях, как, например, отложить судебное разбирательство и др.

Принципы медиации в Законе о медиации РК

Напомним еще раз, что в Законе о медиации РК говорится о следующих принципах (статья 4) проведения медиации:

1. принцип добровольности;
2. принцип равноправия сторон медиации;
3. принцип независимости и беспристрастности медиатора;
4. принцип недопустимости вмешательства в процедуру медиации;
5. принцип конфиденциальности.
6. Закон описывает следующим образом эти принципы.

Добровольность

Взаимное добровольное волеизъявление сторон, выраженное в договоре о медиации, рассматривается как условие участия в процедуре. Подчеркивается, что стороны вправе отказаться от медиации на любой ее стадии, и в ходе медиации стороны вправе по своему усмотрению распоряжаться своими материальными и процессуальными правами, увеличить или уменьшить размер требований или отказаться от спора (конфликта). Добровольность понимается еще в том смысле, что «стороны свободны в выборе вопросов для обсуждения вариантов взаимоприемлемого соглашения».

Равноправие

Равноправие понимается как равные права при выборе медиатора, процедуры медиации, собственной позиции и средствах ее отстаивания, а также и в оценке приемлемости условий соглашения об урегулировании конфликта.

Независимость и беспристрастность медиатора. Недопустимость вмешательства в процедуру медиации

Принцип независимости понимается в смысле, что «независим от сторон, государственных органов, иных юридических, должностных и физических лиц» и самостоятелен в «выборе средств и методов медиации».

Беспристрастность обозначается как обязанность медиатора «проводить медиацию в интересах обеих сторон и обеспечивать сторонам равное участие в процедуре медиации».

Недопустимость вмешательства объясняется как отсутствие внешнего прессинга на медиатора.

Конфиденциальность

Конфиденциальность процесса медиации описывается следующим образом: «Участники медиации не вправе разглашать сведения, ставшие известными им в ходе медиации, без письменного разрешения стороны медиации, предоставившей эту информацию. Медиатор не может быть допрошен в качестве свидетеля о сведениях, ставших ему известными в ходе медиации, за исключением случаев, предусмотренных законами Республики Казахстан». Нарушение этого принципа влечет ответственность, установленную законами Республики Казахстан.

КЕЙС:

КОНФЛИКТ АСЫЛБЕКА КЕРИМОВА СО СТРАХОВОЙ КОМПАНИЕЙ

При автомобильном инциденте Асылбек Керимов получил тяжелое ранение обеих ног. У него есть страховой полис, но компания отказывается выплачивать ему ту сумму, которую он желает. Свои требования Асылбек аргументирует

тем, что после инцидента он не сможет вернуться на работу, а компания настаивает на том, что ранение ног не мешает его профессиональной деятельности – ведь у него сидячая работа.

Г-н Керимов обратился к медиатору. Страховая компания приняла приглашение участвовать в медиативном процессе.

Но представитель страховой компании вместе со своим адвокатом приехали раньше назначенного времени. Он откровенно заявил медиатору, что компания не намерена ничего выплачивать, так как считает, что ранение ног не помешает г-ну Керимову вернуться на работу. Кроме того, он признался, что не собирается разрешать этот случай при помощи медиации, а находится здесь с двумя основными целями: во-первых, получить как можно больше информации о клиенте и, во-вторых, рассказать Асылбеку то, что он, вероятно, не услышал от своего адвоката – как мало у него шансов в суде.

Диалог начался с того, что г-н Керимов объяснил, какие у него будут трудности на работе после ранения. Он рассказал о характере своей работы, о том, что администрация предприятия, где он работал, может его уволить, если он не будет справляться со своими обязанностями, и как после этого, в конце концов, он останется без средств к существованию. Он также упомянул о похожих случаях, в которых люди в его состоянии получали определенные суммы от своих страховых компаний.

Со своей стороны адвокат компании понял и осознал, с какими трудностями будет сталкиваться Асылбек. Кроме того, он понял: суд может решить, что ему действительно будет трудно вернуться на работу и тогда страховая компания все равно должна будет выплатить денежную компенсацию. Но в то же самое время г-н Керимов понял, что компенсация, определенная судом, будет намного ниже той суммы, которую требует он.

После нескольких часов переговоров страховая компания согласилась заплатить сумму, которую клиент посчитал справедливой.

Вопрос:

Нарушен ли в данном случае принцип доброй веры?

ГЛАВА 11. ИНСТРУМЕНТЫ МЕДИАЦИИ

Каждая медиативная служба, центр или кабинет имеет свою документацию сообразно требованиям закона и своему видению проведения медиативного процесса.

Документы разработаны так, чтобы информировать клиентов, регламентировать их отношения с медиатором, определять условия медиации и фиксировать ее результаты.

Как пример, я привожу здесь документацию университетского кабинета медиации при «Академии «Кокше», город Кокшетау. Поскольку его услуги бесплатные для членов университетского сообщества, здесь отсутствует документ, который регламентирует цену труда медиатора.

Первый документ под названием «Информация» распространяется среди работников университета, чтобы осведомить их о существовании кабинета и сути процесса. Буклеты расположены и в кабинете медиации, так что каждый реальный или потенциальный клиент мог, при желании, с ними ознакомиться и сравнить свои ожидания с тем, что реально медиация может ему дать.

Документ «Заявление о начале медиации» предлагается заполнить клиенту, который первым обратился с просьбой применить медиацию к конфликту, в котором он является стороной. Клиент должен отметить свое имя, отчество, фамилию и контактную информацию (адрес, телефон, эл.почта). Он также отмечает, кто другая сторона или стороны в конфликте, и вписывает его имя (если это физическое лицо) или название (если это юридическое лицо). По возможности, он предоставляет и контактную информацию другой стороны.

В заявлении клиент должен отметить, по поводу чего возник спор (предмет спора) и подтвердить, что ему известны условия медиации.

В конце документа есть часть, которая заполняется служебным лицом, которое вписывает свои впечатления от разговора.

Заявление обычно заполняется после разговора с работником кабинета, который оценивает, является ли вопросный случай подходящим для медиации. Если он его таким не считает, то дает совет клиенту, куда направиться – к юристу, психологу, социальному работнику. Добавлю, что идет современная тенденция – открывать интегральные конторы, в которых каждый из вышеупомянутых специалистов имеет свой кабинет. Это позволяет не только отправить данного клиента к другому эксперту, но и предоставить полное комплексное обслуживание. Например, в случае развода такая интегральная контора может полностью решить все вопросы, связанные с расторжением брака, распределением семейного имущества, родительские вопросы, и решить их не на основе конкурентных подходов (я выигрываю, ты проигрываешь), а на основе сотрудничества (сохранение отношений между бывшими супругами, трансформация этих отношений в отношения между родителями общего ребенка, забота о будущем детей и бывших супругов).

Документ «Приглашение» разработан для второй стороны/сторон в конфликте. Он изготавливается медиатором после поступления заявления, чтобы проинформировать о предложении решить спор при помощи медиации. В документе звучит просьба о том, чтобы вторая сторона/стороны уведомила медиатора о своем решении (пойти или не пойти на медиацию), и предлагается, в случае положительного ответа, прийти на встречу с ним.

Документ «Соглашение о проведении медиации» удостоверяет, что стороны и медиатор договорились о проведении медиативного процесса. Каждая медиативная служба разрабатывает по-своему этот документ, но, как правило, он содержит следующие пункты: согласие о проведении медиации; условия, при которых медиатор должен нарушить конфиденциальность; имя медиатора; пояснение, что ни одна из сторон не может привлекать его как свидетеля в суде; описание роли медиатора; предварительные условия (например, одним необязательным условием может быть описание случая со стороны клиентов); роль адвокатов сторон; продолжительность и число медиативных сессий, оплата работы медиатора.

Документ «Медиативное соглашение об урегулировании конфликта» визирует результаты медиативного процесса. В нем указывается, между кем оно заключается и какие договоренности были достигнуты.

После окончания медиации клиентам предлагается заполнить опросник об их удовлетворении от работы медиатора. Это важная обратная связь, которая помогает медиатору усовершенствовать свои профессиональные компетенции.

В свою очередь, по окончании процесса, медиатор должен подготовить свой отчет, в котором отмечает, когда началась и когда закончилась его работа; сколько сессий было проведено и какие результаты были достигнуты. Он описывает, в какой форме было заключено соглашение – в письменной или устной, и отмечает свои наблюдения о ходе урегулирования конфликта.

На следующих страницах читатель сможет увидеть образцы описанных документов.

ИНФОРМАЦИЯ

Уважаемые студенты, преподаватели и работники «Академии «Кокше»!

Руководствуясь желанием сделать нашу рабочую атмосферу еще более комфортной, творческой и мотивирующей, мы открываем университетский кабинет медиации.

Университетский кабинет медиации создан для того, чтобы помогать членам нашего академического сообщества разрешить свои споры и конфликты творческим и конструктивным образом.

В процессе совместной работы и взаимодействия всегда могут возникнуть противоречия. Их правильное разрешение делает нас более сильными, более профессиональными, выводит нас на новый уровень компетентности и успеха.

Если вам нужна дополнительная помощь, чтобы разрешить ваши разногласия, обращайтесь в университетский кабинет медиации! Вам помогут обученные казахстанские и зарубежные медиаторы, утвержденные специалисты в своей области.

Медиация – это добровольный и конфиденциальный процесс, в котором вы принимаете решения в отношении будущего своих отношений! Медиатор только помогает вам лучше общаться.

Если вы решили принять нашу помощь, просто придите к нам, позвоните или напишите на электронный адрес. Наши медиаторы объяснят и ответят на все ваши вопросы, и только после этого вы примете информированное решение в отношении ваших дальнейших действий.

Для работников «Академии «Кокше» эта услуга – бесплатная!

Не допускайте, чтобы конфликты портили вам жизнь и отношения с коллегами! Превратите их в двигатель вашего развития, в возможность профессионального и личностного прогресса! После одного правильно разрешенного конфликта мы можем стать более близкими друзьями, более продуктивными работниками, более сплоченным коллективом!

Университетский кабинет медиации.

ЗАЯВЛЕНИЕ О НАЧАЛЕ МЕДИАЦИИ

От _____
(ФИО клиента)

Телефон _____

Факс _____

Эл.почта _____

Сегодня, _____ года, я посетил службу медиации с просьбой осуществить посредничество между мной и г-ном/г-жой _____ по поводу нашего конфликта о _____.

Мне известны условия медиации, я их принимаю и удостоверяю это своей подписью.

Подпись _____

Дата _____

Служебная информация (заполняется представителем медиаторской службы):

Имя работника, с которым разговаривал клиент _____

Служебные детали _____

ПРИГЛАШЕНИЕ

Уважаемый г-н/г-жа _____

К нам обратился г-н/г-жа _____ с просьбой выступить посредниками в разрешении вашего конфликта по поводу _____.

В связи с этим отправляем вам приглашение принять участие в процессе медиации.

Просим проинформировать нас о вашем решении по телефону _____ не позже _____ года. Представитель нашего кабинета тоже свяжется с вами.

В случае согласия просим вас посетить нас _____ года, в _____ часов и принять участие в первой общей встрече с медиатором и второй стороной конфликта. Во время этой встречи стороны получают информацию о сути и ходе процесса, а также о других подробностях, которые могут вас интересовать.

С глубоким уважением,

Дата: _____

СОГЛАШЕНИЕ О ПРОВЕДЕНИИ МЕДИАЦИИ

Это соглашение заключается между _____

_____ и
Университетским центром медиации, _____

- **ПРОЦЕСС**

Стороны соглашаются разрешить их спор при помощи медиативного процесса при условиях, описанных в этом соглашении.

- **КОНФИДЕНЦИАЛЬНОСТЬ**

- Стороны соглашаются и признают, что медиация есть конфиденциальный процесс, и они должны соблюдать эту конфиденциальность.
- Медиатор не будет раскрывать никому, кто бы ни был стороной в процессе медиации, ничего из того, что было сказано или было написано в предоставленных ему материалах, исключая:
 - адвокатов или других профессионалов, которые необходимы сторонам в процессе медиации;
 - любому другому индивиду при наличии письменного согласия сторон.
- Медиатор может раскрыть полученную во время медиации информацию при следующих обстоятельствах:
 - по приказанию судебных властей или когда это требуется законом;
 - когда информация показывает, что есть реальная или потенциальная угроза человеческой жизни или совершения преступления в будущем.

- **ИМЯ МЕДИАТОРА _____**

- **МЕДИАТОР КАК СВИДЕТЕЛЬ**

Ни одна из сторон не имеет права привлекать медиатора как свидетеля в свою пользу.

- **РОЛЬ МЕДИАТОРА**

Роль медиатора – помочь сторонам вести диалог. Медиатор не может принимать решения вместо сторон конфликта в отношении того, как следует или может быть разрешен вопрос.

- **ПРЕДВАРИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ**

Чтобы способствовать налаживанию спора, стороны (при желании) представят короткое описание случая так, как они его видят – не больше 10 страниц.

- **ПРАВО РАЗРЕШАТЬ ДИСПУТ**

Стороны или их представители в медиативном процессе имеют полные права и власть разрешить диспут.

- **АДВОКАТЫ СТОРОН**

Стороны соглашаются, что могут воспользоваться правом иметь своих законных представителей или требовать юридического совета до или во время медиации.

Если они желают, они могут пригласить своих адвокатов присутствовать на медиации.

Даже если медиатор является правоспособным адвокатом (что не является требованием в медиации), он не будет представлять и не будет давать юридические советы ни одной из сторон, и не имеет обязанности утверждать или защищать законные права и ответственности сторон, затрагивать вопрос, который стороны не затронули, или определять, кто будет участвовать в медиации.

- **ПРАВО ПОКИНУТЬ ПРОЦЕСС**

Участие любой стороны добровольное.

Любая сторона в любое время и по любой причине может покинуть процесс.

Медиатор со своей стороны может сделать то же самое.

- **МЕДИАТИВНЫЕ СЕССИИ**

Настоящий процесс предусматривает 5 медиативных сессий, в рамках которых проблема должна разрешиться.

Продолжительность каждой сессии – не больше 90 минут.

- **ОПЛАТА РАБОТЫ МЕДИАТОРА**

Оплата за один час: _____

- Согласие с соглашением
- Каждая из сторон ознакомилась с этим соглашением и согласна приступить к медиации при описанных условиях.
- Стороны удостоверяют свое согласие личной подписью.

Подпись
Дата, место

Подпись: (медиатор)
Дата, место

Подпись
Дата, место

МЕДИАТИВНОЕ СОГЛАШЕНИЕ ОБ УРЕГУЛИРОВАНИИ КОНФЛИКТА

Это медиативное соглашение заключается между _____

_____ (ФИО)

и _____ (ФИО)

называемые далее СТОРОНЫ КОНФЛИКТА.

В ходе медиации стороны договорились о следующем:

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____
- 4 _____

Подпись

Дата, место

Подпись

Дата, место

ОПРОСНИК

Уважаемые клиенты!

Мы будем вам очень благодарны, если вы заполните этот опросник. Таким образом, вы не только дадите оценку нашей деятельности, но и поможете усовершенствовать и улучшить работу университетского кабинета медиации. Ваша анонимность гарантирована. Заранее благодарим вас.

1. Помогла ли вам медиация разрешить свой конфликт?

- A. Да
- B. Скорей всего, да
- C. Скорей всего, нет
- D. Нет
- E. Не могу сказать

2. Какую оценку вы поставите работе медиатора/ов?

- A. Отличная
- B. Хорошая
- C. Удовлетворительная
- D. Слабая

3. Посоветуете ли вы своим друзьям обратиться в университетский кабинет медиации, если у них есть подобные проблемы и необходимость в помощи?

- A. Да
- B. Скорей всего, да
- C. Скорей всего, нет
- D. Нет
- E. Не могу сказать

4. Посоветуйте нам, как улучшить работу университетского кабинета медиации? (в свободном стиле)

5. Ваш возраст? _____

6. Ваш пол? _____

7. Ваша профессия? _____

ГЛАВА 12.

ВОСПРИЯТИЕ И КОММУНИКАЦИЯ В МЕДИАЦИИ

В этой главе мы ознакомимся с важностью восприятия и коммуникации в медиации. Рассмотрим особенности общения на отдельных стадиях медиативного процесса и техники, которые можем применить, что сделает наше общение более эффективным и удовлетворяющим.

Важность коммуникации и восприятия

Коммуникативные компетенции медиатора являются вопросом критической важности, если принять во внимание, что одна из основных его задач – способствовать общению между сторонами в конфликте.

Коммуникация и управление информацией, полученной в ее рамках, в буквальном смысле слова решают судьбу медиативного процесса. Именно на их основе медиатор решает, подлежит ли медиации проблема спора и – что очень существенно – склонны ли стороны на самом деле искать решение в рамках медиации.

Для сторон в конфликте коммуникация важна так же, как и для посредника. У людей существует естественное желание ознакомиться с процессом (особенно, когда он для них новость); получить удовлетворение от того, что их выслушали и что у них есть возможность выразиться.

Вопрос коммуникации в медиации исключительно обширен, поэтому я – немного хаотично – затрону только некоторые его аспекты, без которых начинающему медиатору не обойтись.

Общая короткая встреча – первый шанс активной коммуникации

Хотя медиатор и стороны получают информацию друг о друге до личного контакта, первая возможность прямого и активного обмена наступает во время короткой общей встречи

со сторонами. В ней медиатор должен сделать выступление, в котором обязательно просит и предоставляет следующую информацию:

1. Приветствуя клиентов, спрашивает, какое обращение к ним они предпочитают, чтобы чувствовать себя комфортно и свободно.
2. Представляет себя – сообщает свое имя и коротко говорит о своем профессиональном опыте.
3. Благодарит их за то, что выбрали его как медиатора и доверили ему свою проблему.
4. Просит, чтобы стороны публично подтвердили, что принимают его как медиатора.
5. Объясняет, что такое медиация.
6. Объясняет, какого медиативного стиля он придерживается.
7. Объясняет технические детали и рабочую процедуру.
8. Объясняет порядок и продолжительность индивидуальных встреч.
9. Прощается со сторонами.

Выступление медиатора на первоначальной общей встрече могло бы звучать следующим образом:

Здравствуйте! Приятно с Вами поздороваться. Присаживайтесь, пожалуйста. Будьте добры, скажите, какое обращение к Вам предпочтительнее? Спасибо.

Мое имя – Татьяна Дронзина, я медиатор с 15-летней практикой. Хотела бы поблагодарить за то, что ваш выбор пал на меня. Несмотря на ваше предварительное согласие, могу ли я попросить, чтобы Вы еще раз подтвердили, что принимаете меня как медиатора? Спасибо за доверие.

В начале пару слов о медиации и чем она может быть полезной. Медиация есть добровольный процесс. Никто не может заставить никого принимать участие, если он не желает этого. Поэтому я попрошу Вас, чтобы Вы подтвердили, что находитесь здесь по собственной воле и желанию. Спасибо.

Медиатор нейтрален и беспристрастен, он не занимает позицию ни одной из сторон и относится к своим клиентам с одинаковым желанием помочь им справиться с ситуацией. Медиатор не может разрешить проблему, но может содействовать общению и структурировать процесс диалога более эффективным образом. Решение принимают стороны в конфликте и, соответственно, они несут ответственность за него, медиатор не вмешивается в процедуру принятия решения.

Все, о чем говорится на медиации, есть доверительная информация. Я, как медиатор, буду соблюдать безусловно доверительный характер процесса и не буду делиться полученной в устном или письменном виде информацией с третьей стороной ни при каких обстоятельствах, кроме тех, которые указаны в законе. Вы уже с ними познакомились. Я буду делиться информацией, если Вы мне разрешите или попросите это сделать. Попрошу Вас подтвердить, что Вы согласны с этим условием. Спасибо.

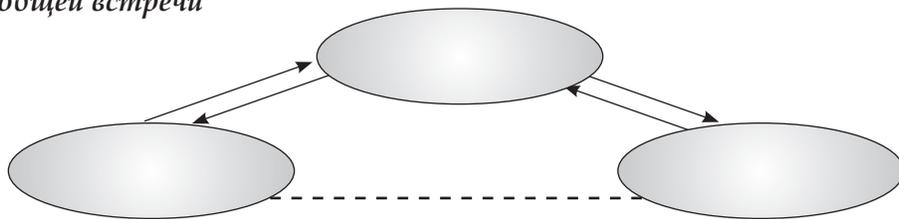
Сейчас мы с Вами определим порядок индивидуальных встреч с медиатором. Во время индивидуальной встречи клиенты имеют возможность поговорить спокойно с медиатором, рассказать ему свою историю и поделиться любой информацией, которую считают необходимой. Эту информацию медиатор будет использовать исключительно с целью позитивного воздействия на процесс.

Как Вы уже знаете из документов, предусматривается 5 встреч в течение не более 90 дней. Продолжительность каждой встречи – 90 минут. У Вас есть какие-то предложения насчет порядка индивидуальных встреч? Спасибо. Очень рада, что мы успели достичь согласия по этому важному пункту.

Еще раз благодарю Вас за Ваше доверие. Господин Маляренко, увидимся в понедельник в 12 часов, а с г-жой Ахмедовой – в понедельник в 14.00. Желаю Вам успешного дня.

Во время короткой общей встречи коммуникация осуществляется преимущественно между медиатором и каждой стороной; контакты между сторонами ограничены. Это хорошо видно на следующей схеме:

Коммуникационные взаимодействия во время короткой общей встречи



Коммуникация и восприятие в индивидуальных встречах

Индивидуальные встречи предназначены прежде всего для того, чтобы медиатор послушал историю клиента, такую, какой он ее пережил и почувствовал. Обычно любая история, несмотря на индивидуальное содержание, состоит из трех частей.

Первая – это персональная версия событий, которая привела клиента к медиации. В ней непременно подчеркивается, какой хороший и добрый человек есть клиент. Это декларация невинности.

Вторая часть истории содержит жалобу на другого или на других, которая показывает, какие он или они плохие люди. Это декларация об их ответственности за конфликт.

Третья часть содержит дефиницию проблемы. Клиент настаивает, что проблема может разрешиться только в том случае, если другой изменит свое поведение; у него даже есть готовое решение о том, в каком направлении должно происходить изменение.

Труд медиатора состоит в том, чтобы из двух историй и из двух проблем он сделал одну. Это возможно через применение различных стратегий: взаимосвязанность, нормализация, фокус на будущее с особым акцентом на то, что они хотят, а не на то, чего не хотят; и сбор полезной информации от клиента. Посмотрим, что это за стратегии и в каких случаях можно их применять.

Взаимосвязанность

Медиатор должен постоянно напоминать о взаимной связи позиции клиентов. Каким бы ни был конфликт, стороны в нем имеют точки соприкосновения. Конфликт есть отношение,

а если так, то он подчеркивает не только различное, но и общее между сторонами. Вывод однозначен: чтобы разрешить конфликт, нужны усилия и добрая воля всех. Один из больших вызовов перед медиатором – найти эту «общую почву» или «точку соприкосновения» и использовать ее как стартовую площадку для процесса урегулирования конфликта.

Возьмем конкретный пример из моей практики. Я посредничала в разрешении конфликта между собственниками деревообрабатывающей фабрики и крестьянами – собственниками леса. Фабрика была построена 30 лет тому назад, незаконно, как считают крестьяне. Они долгое время мешали, как могли, строительству, а потом стали судиться с государством за то, что отдало собственнику земельный участок, который есть собственность муниципалитета, без согласия его жителей. Судебное разбирательство затянулось на десятилетия; а между тем, некоторые крестьяне нашли работу на фабрике. После долгих лет бесплодных споров, они обратились к моей команде. Во время первой общей сессии для начала диалога я поддержала коммуникацию между ними с целью, чтобы они нашли «общую почву». Вопреки противоречиям, такая была – собственники фабрики хотели сохранить фабрику от крестьянского гнева и обеспечить нормальный производственный процесс, а крестьяне, вопреки своей ненависти к собственникам, хотели сохранить свою работу. Это и стало началом продуктивного диалога.

Нормализация

Почему люди прибегают к медиации? Ведь в их жизнях были многие конфликты, с которыми они справлялись сами. Самое частое объяснение сводится к тому, что «этот» конфликт – «исключителен», «более труден» или «выходит за рамки нормального». Какова правильная стратегия посредника? Убедить стороны, что с подобной ситуацией сталкиваются тысячи людей; что в их конфликте нет ничего особенного и достижение взаимовыгодного соглашения – вполне реальная цель.

Вот пример из моей практики. В конфликте между одноклассниками один парень был жестоко избит. Мать случайно стала свидетелем конфликта. Семья пострадавшего пригрозила,

что будет требовать судебного разбирательства, несмотря на то, что их сын начал драку. Семья другого парня утверждала, что их сын действовал в ситуации самозащиты, но он не получил никаких ранений в отличие от другого. Директор школы поговорила с обеими семьями и предложила им медиацию. Они согласились. В разговоре со мной мать пострадавшего поделилась, что она еще никогда не видела, чтобы кто-то набрасывался на другого с такой яростью. Я ей ответила, что всегда жалко, когда молодые люди избивают друг друга но к сожалению, десяток парней каждый день становятся жертвой молодежного насилия. Это ее не очень успокоило, но зато она поняла, что такое бывает и с другими.

Фокус на будущее

При встрече с медиатором клиенты начинают с того, что было. И это естественно. Ведь их проблема появилась когда-то в прошлом. Медиатор должен это понимать и выслушать их внимательно. В то же самое время он должен их убедить, что решение проблемы находится в будущем, поскольку медиация не может влиять на прошлое. Сложное соотношение между прошлым и будущим в медиации можно представить следующим образом:

Прошлое и будущее в медиации

ПРОШЛОЕ	БУДУЩЕЕ
Проблема	Решение
Жалобы	Цели
Однообразие	Различия
Отсутствие изменений	Изменения
Безнадежность	Надежда
Нежелание	Желание
Нежелание работать	Желание работать
Застой	Постоянные изменения
Соппротивление	Открытость

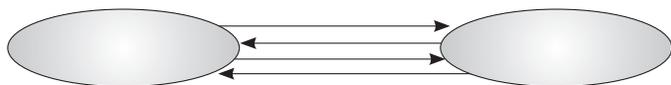
Сбор полезной информации

Один и тот же конфликт может привести главных героев к различным специалистам: психологу, психоаналитику,

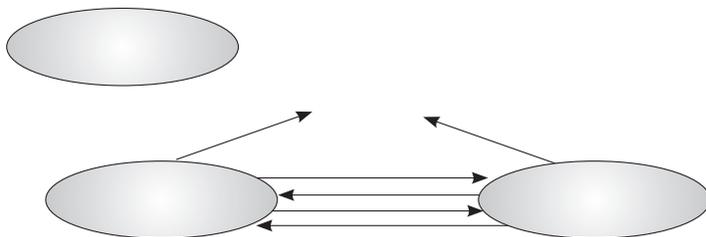
бухгалтеру, брачному или бизнес-консультанту. Каждому из них клиент рассказывает по-разному о диспуте и каждый акцентирует на разные аспекты. Адвокат делает ставку на установление точных фактов. Терапевт ставит ударение на понимание прошлого. Медиатор интересуется той информацией, которая поможет сторонам успешно вести переговоры²⁸.

Часто клиенты, особенно там, где традиции медиации не существуют, смотрят на медиатора, как на психотерапевта. Он, однако, должен сопротивляться этой несознательной провокации и дать им понять, что диалог при терапии и при медиации различается по своей логике, отношению к реальности, временной ориентации и полезности. Если психотерапевт стимулирует своего клиента активно выражать свои эмоции, то медиатор старается управлять и сдерживать их таким образом, чтобы процесс урегулирования смог продолжиться. Медиатор не препятствует своим клиентам в выражении чувств не только своим эмпатичным слушанием, но и своими вопросами. Это помогает ему понять восприятия сторон. Но он не входит в диалог по поводу эмоций, а рассматривает их изливания, как путь клиента к обретению спокойствия и возможности дальнейшего ведения переговоров.

Обмен информацией во время индивидуальных встреч выглядит таким образом:



Однако во время общей встречи для начала диалога картина меняется. Несмотря на то, что стороны в начале предпочитают общаться только с медиатором, он должен переориентировать их на прямой диалог и не вмешиваться, когда он начнется:



Слушание

Прежде, чем помочь сторонам разрешить проблему, медиатор должен ее услышать. Он должен слышать то, что клиенты говорят, и то, что не говорят; должен понимать не только вербальную речь, но и язык тела.

В науке говорится о двух видах слушания: пассивном и активном. Первый вид применяется тогда, когда медиатор молчаливо слушает своего клиента и отвечает достаточно нейтральными словами (такими, как «Да», «Я вас понимаю», «А дальше?») или задает открытые вопросы, которые стимулируют клиента говорить. Медиаторы применяют пассивное слушание на протяжении всей медиации, чтобы дать сторонам возможность высказаться, а себе – послушать и понять, в чем заключается проблема.

Активное слушание, в отличие от пассивного, характеризуется тем, что медиатор обращает внимание на все – слова, интонацию, тон, язык тела – и показывает клиенту, что он его услышал. По мнению Мооге, активное слушание медиатора помогает сторонам, потому что оно гарантирует, что их услышали; оно обеспечивает и посылающему, и получающему послание, что его содержание правильно принято; оно демонстрирует, что выражение чувств принимается; оно позволяет спикеру не только выразить свои эмоции, но и понять их; оно может привести к снижению уровня напряжения²⁹.

Подтверждение (*Acknowledgment*)

Подтверждение, что эмоции, кроющиеся за словами, услышаны, важно и для клиента, и для медиатора. Посредник может подтвердить это, употребляя фразы типа: «Понимаю, что вы очень недовольны завершением ваших деловых отношений»; или «Очевидно, четырехмесячная разлука с вашими детьми стала для вас глубоким стрессом». Здесь, однако, надо еще раз подчеркнуть: подтверждение не есть способ работы с эмоциями; подтверждение есть способ преодоления эмоций и выведения клиента на уровень рационального решения конфликта.

²⁸ John Michael Haynes, Gretchen L. Haynes, Larry Sun Fong. 2004. *Mediation. Positive Conflict Management*. State University of New York Press, Albany, p. 24-28

Что такое рефрейминг?

Одна из полезных техник медиации – это рефрейминг. Это английское отглагольное существительное, которое происходит от глагола reframe – перефразировать, поставить в новые рамки. Рефрейминг относится к референтной рамке стороны (то есть к тому, как он или она видит мир) и к возможности ее изменения. Он связан со способом описания конфликта³⁰ и направлен на сохранение идеи и концепции говорящего, но в более приемлемой для разрешения конфликта форме. Таким образом, рефрейминг означает «изменить название игры», которое способствует движению от негативного взгляда и позиции к чему-то, что подлежит обсуждению в медиативном процессе³¹, например, перейти от «не могу» к «могу», от «ошибочно» к «правильно», и т.д.

При помощи рефрейминга медиатор ставит послание каждой стороны в новую рамку так, чтобы оно звучало менее враждебно и деструктивно. Таким образом, медиатор помогает сторонам переопределить свою форму видения конфликта как предпосылку для будущего сотрудничества. Последняя цель рефрейминга – это создать общую дефиницию проблемы, которая делает возможным совместное решение.

Даю конкретный пример. В мой кабинет пришел отец ученика последнего класса средней школы. Он полковник запаса, все еще чувствующий себя в состоянии работать. Вместе со своими друзьями из военного училища, которые тоже ушли на пенсию, организовали прибыльный бизнес, в результате чего его семья довольно обеспечена. Он пожаловался, что сын не оценивает его усилий быть постоянно с ним, не проявляет взаимных, сыновних чувств. «Он неблагодарный, – заявил бывший полковник. – В наше время родители почти не проводят время со своими детьми, потому что целый день зарабатывают на хлеб насущный. А ко мне, который столько времени проводит с сыном, посмотрите как он относится...», – горько отметил он.

Сын рассказал другую историю. Он подчеркнул, что отец не оставляет его одним ни на минуту; заставляет делать каждое утро

²⁹ Moore C, *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict* (3rd ed, Jossey-Bass, 2003) p 176.

физзарядку; выработал ему режим, который он точно должен соблюдать. В конце нашего разговора парень воскликнул: «Он должен понять, что я не один из его кадетов. Я его единственный сын!»

Когда началась общая сессия, для начала диалога я сказала следующее: «Внимательно слушала ваши истории и поняла, что передо мною два человека, которые нуждаются в признании – отец нуждается в том, чтобы сын признал его хорошим отцом, а сын нуждается в том, чтобы отец признал его хорошим сыном». Вот так из двух историй была создана одна история; из двух проблем – одна общая проблема: как отдать признание другому. И с того момента, как это было сделано, все пошло к лучшему.

Рефрейминг дает и другую возможность медиатору: работать с негативными эмоциями и взглядами сторон. Было бы крайне ошибочно, если бы медиатор делал вид, что таких нет или что он их не видит. Наоборот, медиатор должен признать их существование и стараться трансформировать их.

Вот несколько примеров.

Первоначальная формулировка клиента (супруги Ахмеда): «Ахмед эгоист, абсолютный мерзавец, которому дети по барабану, он только тратит деньги на себя и свои развлечения».

Рефрейминг (медиатор): «Вы думаете, что Ахмед не заботится достаточно об интересах детей и что старается минимизировать количество денег, потраченных на них?»

Следующая таблица, подготовленная Laurence Boulle, показывает функции рефрейминга в медиации. В ней читатель увидит аутентичные фразы клиента и рефрейминг медиатора. Конфликт возник по поводу некачественного ремонта дома:

³⁰ SPANGLER, BRAD. 2003. *Reframing. In Beyond intractability*. <http://www.beyondintractability.org/essay/joint-reframing>

³¹ AUSTRALIAN MEDIATION ASSOCIATION. MODULE 3: COMMUNICATION SKILLS IN MEDIATION, p. 6

Функции рефрейминга

ФУНКЦИЯ РЕФРЕЙМИНГА	ФОРМУЛИРОВКА КЛИЕНТА	РЕФРЕЙМИНГ МЕДИАТОРА
Ведет к детоксикации языка, устраняя обвинения и обиды	Строитель – это идиот; этот работник-баран мне испортил ковры.	Я так понимаю, что этот ремонт был неприятным опытом для вас обоих.
Фокусируется на позитивном, отстраняя негативность и другие деструктивные элементы языка	Повреждение моей крыши нанесло мне огромный материальный ущерб	То есть, вы оценили бы качественный ремонт вашей крыши, да?
Фокусируется на нужды, а не на интересы и позиции	Он должен отремонтировать мне крышу до завтра и выплатить мне 100 000 тенге за испорченные ковры!	То есть, вы должны немедленно устранить поломку крыши и заняться восстановлением вашей квартиры?
Фокусируется на будущем, на будущих интересах и нуждах, не затрагивая прошлое	Он всегда приходит поздно, не отвечает на мои телефонные звонки, и когда уходит, оставляет после себя бардак!	Я так понимаю, что вы хотите, чтобы будущие работы были сделаны профессионалом?
Делает проблему общей, избегая односторонних или двусмысленных дефиниций	Его небрежность привела к тому, что я выглядел дураком в глазах моих друзей и соседей	Я так понимаю, что мы должны подумать, как ваша репутация в глазах одних и других может быть восстановлена
Смягчает требования и угрозы	Если в течение 3-х дней он мне не заплатит 100 000 тенге, я подам на него в суд!	Вы требуете разумную оплату за ущерб, да?
Превращает жесткое требование или позицию в одну из возможных опций	Я требую полный ремонт крыши, 100 000 тенге и его извинения!	То, что вы сейчас предпочитаете, это извинение, деньги и ремонт, да?

Источник: Laurence Boulle, *Mediation: Principles Process Practice* (2nd ed, 2005) 131.

Подведение итогов

Подведение итогов – это представление послания другого в сжатом виде; понимание его самой глубокой структуры. При медиации, однако, не все выступления правильно организованы. Медиатор должен хорошо задуматься, надо ли их

структурировать. Если решение положительно, то тогда сторона обязательно должна услышать и одобрить его формулировку.

Неправильно отождествлять подведение итогов и парафразирование. Парафразирование не являет сжатого содержания, а скорее всего – послание клиента через слова медиатора.

Подведение итогов полезно после выступления каждой стороны, а также и в конце медиативной сессии. Еще раз напомним, что оно предполагает артикуляцию не только основного содержания, но и описание основных эмоциональных аспектов.

Обращаем внимание, что при подведении итогов медиатор должен именно описать или констатировать наличие эмоций, но не поддаваться им. Вот хороший пример избежания этой опасности:

Супруг: Я в бешенстве от ее непрерывных опозданий.

Медиатор (применяя подведение итогов): Давайте я подведу итоги: как супругу, вам не нравятся опоздания вашей жены, да?

Вопросы

Вопросы есть важная часть эффективной коммуникации при медиации. Существует несколько типов вопросов, каждый из которых исполняет специфическую функцию. Это можно увидеть в следующей таблице:

ТИП ВОПРОСА	ИЛЛЮСТРАЦИЯ ВОПРОСА	ЦЕЛИ ВОПРОСА	КОГДА МОЖНО ИСПОЛЬЗОВАТЬ
Открытый вопрос	Катя, расскажи своими словами, как авария на работе повлияла на твою жизнь	Общее раскрытие и обмен информацией в свободной форме	Подходящий для индивидуальных и общих сессий, а также и тогда, когда медиатор стремится к объективному ответу
Фокусированный вопрос	Катя, можешь ли рассказать мне, как авария повлияла на твою трудоспособность в последние 12 месяцев?	Предоставление более специфичной информации об определенном аспекте или детали данного предмета или события	Когда время ограничено и когда медиатор нуждается в определении правильного направления разговора

ТИП ВОПРОСА	ИЛЛЮСТРАЦИЯ ВОПРОСА	ЦЕЛИ ВОПРОСА	КОГДА МОЖНО ИСПОЛЬЗОВАТЬ
Закрытый вопрос	Ерлан, является ли причиной аварии или нет твой рабочий метод?	Контролируемое раскрытие информации при помощи негативных или позитивных ответов	На более поздних этапах медиации или на индивидуальных встречах
Поясняющий вопрос	Правильно ли я понимаю, Ерлан, что ты был уверен в том, что недавно эта машина была отремонтирована?	Версифицирует или исправляет понимание слушающего; подходящий для общей и специфичной информации	Когда стороны предоставили не очень корректную и ясную информацию во время индивидуальных сессий
Рефлексивно-эмпатичный вопрос	Катя, я так понимаю, что в настоящий момент ты чувствуешь себя бессильной, да?	Выбирается и утверждается важная эмоция или факт	Когда требуется активное слушание или рефрейминг
Зондирующий вопрос	Катя, если тебя обучат, как будешь справляться с новой технологией, которая для тебя раньше была проблемной?	Дальнейшее приобретение специфичной информации или проверка уже приобретенной	В индивидуальных встречах или на более поздних этапах медиации, чтобы тестировать принятые решения

Вопросы:

1. Составьте свое собственное выступление медиатора (для короткой общей встречи).
2. Как соотносятся прошлое и будущее в медиации? Дайте пример.
3. Как из двух историй сделать одну? Дайте пример.
4. Что такое рефрейминг?
5. В чем состоит роль вопросов при эффективной коммуникации? Какие типы вопросов вы знаете? Дайте пример.

ГЛАВА 13. МЕДИАТОР И МЕДИАТИВНЫЕ СТИЛИ

В этой главе мы ознакомимся с четырьмя основными медиативными стилями: способствующий, оценочный, трансформативный и нарративный. Поймем, почему важно, чтобы клиенты знали, какого стиля придерживается выбранный ими медиатор. Рассмотрим некоторые техники, специфичные для определенных стилей.

Существуют различные стили медиации – точно так же, как существуют различные клиенты с различными ожиданиями.

Некоторые предпочитают медиатора, который сосредоточивается на их интересах и способствует дискуссии таким образом, чтобы они сами могли прийти к собственным заключениям и решениям. Такие медиаторы известны как «способствующие». Их обычно характеризуют как «обращающие внимание на интересы и цели», поскольку на это уходят их главные усилия.

Однако другие клиенты предпочитают медиатора, который оперативно направляет их к нужным результатам, оценивает их аргументы и объясняет, что будет справедливым решением. Такой медиатор известен как «оценочный». Он сосредотачивается в первую очередь на законных правах сторон.

Из вышеуказанных примеров видно, что существуют некоторые важные различия в образе, которым медиаторы управляют медиативным процессом. На этой основе выделяются 4 медиативных стиля, иногда называемые модели: способствующий, оценочный, трансформативный и нарративный.

Способствующая медиация

Способствующая медиация родилась в США, в эпоху возникновения центров альтернативного разрешения диспутов, основанных добровольцами, которые необязательно являются специалистами в области материи спора. У них разное образование, профессиональный и житейский опыт.

В 60-70-ых годах способствующая медиация – единственная известная публике и профессионалам модель медиации. Ее суть выражена в следующей фразе: «Медиатор отвечает за процесс, а стороны – за результаты».

При способствующей модели медиатор способствует дискуссии и переговорам, пытаясь помочь найти приемлемое решение для всех сторон. Он помогает им в обсуждении разных возможностей и продолжает делать это даже тогда, когда стороны выбирают несправедливый – по критериям закона или общепринятой морали – вариант. Идеи медиатора о том, что справедливо, а что – нет, не имеют большого значения и не оказывают значимого влияния на процесс медиации. Стандарты задаются клиентами.

Медиатор такого стиля предпочитает общие встречи, где стороны могут выслушать друг друга. Он, как правило, эксперт в области переговоров, а не в материи спора. Его сила в том, что он помогает сторонам разговаривать и договориться о своих различиях. Он отличается от оценивающего медиатора тем, что содействует достижению консенсуса на основе того, что стороны считают справедливым и правильным, а оценивающий медиатор в этой же ситуации пытается привести диспутантов к тому, что он считает справедливым и правильным.

Способствующая медиация подходит к любой ситуации, так как она предоставляет участникам возможность вести диалог и решить свой спор. Она особенно хорошо функционирует тогда, когда участники слишком сосредоточены на своих позициях, так как она в состоянии изменить фокус переговорного процесса и направить усилия на понимание интересов и нужд. Она улучшает коммуникацию, а тем самым и способность диспутантов понять друг друга.

Способствующая медиация предпочтительна и в случаях, когда стороны имеют определенную конфиденциальную информацию, которую не хотят раскрывать другой стороне, но которая является важной для возможного решения. Сторона может поделиться этой информацией с медиатором при условии, что тот сохранит ее конфиденциальность. Вооруженный этим знанием, медиатор может структурировать процесс так, чтобы быстрее достичь обоюдного приемлемого решения.

Противники способствующей медиации критикуют ее за то, что она занимает очень долгое время и часто заканчивается без соглашения. Кроме того, они высказывают опасения, что результаты могут не иметь ничего общего со справедливостью и что медиатор не в состоянии защитить более слабую сторону.

Оценочная медиация

Оценочная медиация впервые появилась в ходе развития судебной медиации, а точнее – в 80-е годы. Надо отметить, что с самого ее возникновения и до сих пор остается открытым вопрос: является ли она медиацией в собственном смысле этого слова? Сомнения, по крайней мере, в США, возникают из-за того, что в документе «Стандарты поведения для медиаторов», выработанном в 1994 году тремя самыми большими организациями в области разрешения конфликтов (SPIDR, ABA и AAA), специально подчеркивается, что медиатор должен признать, что «медиация основывается на принципе самоопределения сторон». Тогда возникает вопрос: совместимо ли давать советы с принципом самоопределения, поскольку совет – это не только предоставление информации, а высказывание мнения? Споры продолжаются до сих пор.

При оценочной медиации роль сторон сводится к представлению убедительных аргументов, а роль медиатора – к их оценке и предвидению, каков окажется самый вероятный вердикт. Изъявления сторон похожи по форме на судебные документы и обычно готовятся их адвокатами. Пользуясь своим авторитетом и репутацией, медиатор оказывает прямое влияние на ход процесса. Сам процесс очень похож на судебный, только менее формален.

Для оценочной медиации характерно то, что адвокаты сторон активно работают с судом, чтобы выбрать медиатора, и сами играют значительную роль в медиативном процессе. Медиатор обычно проводит индивидуальные встречи только с адвокатами, но при определенных обстоятельствах встречается и с их клиентами.

Оценочную медиацию обычно практикуют люди с большим опытом в своей профессии, которые признаются экспертами и пользуются уважением профессионального

сообщества. Оценочный медиатор помогает сторонам и их адвокатам оценить свои законные позиции, а также преимущества и недостатки медиативного решения по сравнению с судебным.

Подобный род медиации может быть подходящим в случае законных споров, особенно когда стороны согласны, что мнение судьи в отставке так же важно, как и мнение действующего судьи. Это помогает им понять, чего следует ожидать в суде, если дело не разрешится медиативным способом. Такая медиация может быть полезной в случаях чисто технического спора, где нужно компетентное мнение технического лица. Стороны охотно обращаются к специалисту, которого уважают и которому доверяют³².

Оценочная медиация не одобряется некоторыми посредниками, которые считают, что это не «истинная медиация», так как посредник выступает скорее всего в роли судьи. Они утверждают, что это не следует рассматривать как посредничество, а необходимо принимать как необязательное судейство или необязательный арбитраж. Однако другие считают, что оценочная медиация играет важную роль, поскольку обеспечивает диспутантам возможность получить объективную оценку их случая вне суда.

Противники оценочной медиации также намекают, что популярность этого стиля основана на близорукости адвокатов, которые выбирают ее, потому что процесс им знаком. Они верят, что если клиент достаточно осведомлен, никогда не выберет эту возможность разрешения конфликта. Кроме того, они указывают на факт, что оценка медиатора о том, что будет на суде, может быть неправильной, соответственно, и оценка сторон будет таковой.

Трансформативная медиация

Термин «трансформативная медиация» был впервые использован авторами Фолгером (Folger) и Бушем (Bush) в их книге «Обещания медиации» (1994 г.). В значительной степени она основана на концепции о «расширении возможностей» (empowerment) любой стороны и взаимном признании интересов,

³² Stitt, Allan. 2004. *Mediation: a practical guide*. Cavendish publishing limited. 2-4

нужд и ценностей. В рамках логики этого стиля медиатор должен помочь сторонам трансформироваться и вырасти как в содержательном, так и в моральном отношении. Если медиатор сумеет достичь этого, то сама реакция на конфликт превращает людей «из трусливых, эгоистичных существ в уверенных, ответственных и действующих людей, которые, в конечном счете, трансформируют свое общество»³³. Для трансформативного медиатора не так важно само соглашение, главное здесь – это возможности и отношения.

Связь трансформативной медиации с общей медиативной традицией описана Зеной Зумета (Zena Zumeta) следующим образом: «Каким-то образом ценности трансформативной медиации отражают ценности ранней способствующей медиации в их стремлении расширить возможности и трансформировать стороны. Ранние способствующие медиаторы были вполне уверены, что они могут изменить мир своими технологиями, направленными на достижение мира. И они изменили его. Современные трансформативные медиаторы хотят продолжить этот процесс, позволяя и поддерживая стороны в конфликте в их желании определить ход медиативного процесса. При трансформативной медиации стороны структурируют как процесс, так и результат, а медиатор следует за ними»³⁴.

Трансформативная медиация часто критикуется за то, что она отнимает слишком много времени. Другие ищут ее недостатки в резком противопоставлении трансформации и разрешения проблемы и считают, что это неправильно. Филипс (Phillips), например, предпочитает заменить термин «трансформативная медиация» термином «рефлексивная медиация». Рефлексивная медиация упоминается впервые двумя авторами – Майклом Лэнгом (Michael D. Lang) и Элисон Тейлор (Alison Taylor) в их книге «Создание посредника: Разработка артистизма на практике» («The Making of a Mediator: Developing Artistry in Practice»). Рефлексивный медиатор тем отличается от других типов, что готов

³³ Folger Joseph P. and Robert A. Baruch Bush, "Transformative Mediation and Third-Party Intervention: Ten Hallmarks of a Transformative Approach to Practice", p. 82-83

³⁴ Zumeta, Zena. 2000. *Styles of Mediation: Facilitative, Evaluative, and Transformative Mediation*. <http://www.mediate.com/articles/zumeta.cfm>

помогать людям справиться не только с проблемами, которые находятся на поверхности их отношений (разрешение проблемы), но и с глубинными проблемами (трансформация).

Рефлексивность надо понимать в двух смыслах. С одной стороны, медиатор дает участникам процесса сравнительно ясное зеркало, чтобы могли увидеть мудрость и понимание, которые они в него вносят. С другой стороны, термин «рефлексивный» относится к самопониманию медиатора: к сознанию о его внутреннем состоянии и его внешних проявлениях – слова, поведение, распределение действий во времени. Он осознает себя как равный между равными, а не как актер, который имеет больше власти. Постепенно медиатор сокращает свою роль участия в процессе для того, чтобы стороны достигли лучших результатов.

Нарративная медиация

Четвертый и последний – это нарративный стиль. Его возникновение связано с практикой нарративной терапии. Его сторонники исходят из предпосылки, что люди вовлечены в конфликтный цикл потому что они сами видят себя как часть этого цикла. Нарративный медиатор должен создать сторонам возможность дистанцироваться от конфликта, чтобы посмотреть на него со стороны.

Все это происходит в процессе разговора (нарратива).

После того, как история рассказана, стороны работают с медиатором над созданием новой истории, в которой соглашение, ведущее к разрешению спора, вытесняет конфликт. У медиатора одна цель – дистанцировать стороны от противопоставления и приблизить их к согласию³⁵.

В отличие от оценочной, нарративная медиация претендует на более глубокие и продолжительные изменения в сторонах. Медиатор затрагивает различные аспекты конфликта, а потом пробует поставить его в новом контексте и новых рамках, которые достигнуты при помощи языка. Здесь можно использовать разные техники, среди которых фрейминг и рефрейминг занимают особое

³⁵ Foster, Katina. 2003. *A Study in Mediation Styles: A Comparative Analysis of Evaluative and Transformative Styles*. <http://www.mediate.com/articles/fosterk1.cfm>

место. Их интерпретация, однако, отличается от интерпретации других стилей. Вот как нарративная школа понимает их.

- Рамкирование (фрейминг) относится к тому, как конфликт описан и в какой последовательности находятся предложения его разрешения.
- Перерамкирование (рефрейминг) – это процесс изменения мышления о конфликте, изменение того образа, каким он был представлен. Новая рамка сохраняет его первоначальное состояние, но и создает пространство для попыток его разрешения. Само изменение дискурса, который используется при описании данного конфликта, ставит его уже в новый контекст. И в этом новом контексте легче говорить о возможных разрешениях.

По мнению Мейера (Mayer), рефрейминг может быть достигнут четырьмя способами: 1) детоксикация языка, используемого в конфликте, 2) определение конфликта по-новому, 3) использование эффективных метафор, чтобы изменить взгляд на конфликт, 4) сдвиг парадигмы конфликта³⁶.

Детоксикация языка помогает ограничить непродуктивный, атакующий, эмоционально заряженный язык.

Рамкирование через определение конфликта можно осуществить, представляя конфликт как совместный вопрос, который необходимо разрешить вместе. Определяя конфликт как общую проблему, дискурс поддерживает мотивацию работать друг с другом, а не друг против друга.

Метафорическое перерамкирование (рефрейминг) может просто убрать конкурентные метафоры из процесса урегулирования. Например, вместо описания конфликта с помощью слов «блеф» и «нарушение правил» можно описать его как «восхождение на горы», после чего обе стороны будут сильнее и опытнее.

Последний тип рефрейминга может быть достигнут путем сдвига парадигмы. Например, такие выражения, как «безнадёжная ситуация» или «ситуация жертвы», можно заменить выражениями «обнадеживающая ситуация» или «процесс обучения».

³⁶ Mayer, Bernard. 2000. *The Dynamic of Conflict Resolution*. Josey-Bass: San Francisco, p. 134

Часто это самый сложный вид рефрейминга, поскольку он требует изменения того, как человек рассматривает конфликт. Рефрейминг предлагает медиатору различные варианты расширения возможностей спорщиков на протяжении всего процесса.

Нарративная медиация ставит особый акцент на индивидуальной встрече. Она популярна по нескольким причинам, во-первых, потому что может быть использована для выяснения того, что стороны не говорят на совместных сессиях. Это предпочтение также отражает ее связь с терапией, в чьих недрах она возникла.

Другая техника, используемая нарративной медиацией в случаях развода – это так называемые нарративные письма. Приведу пример такого письма из книги «Практика нарративной медиации» (John Winslade Gerald Monk). Они высылаются сторонам в случае неуспеха урегулировать определенный аспект конфликта.

Нарративное письмо которое сейчас находится перед глазами читателей, было выслано командой медиаторов, которая предпочитает называть себя «командой сотрудничества», по поводу одного неразрешенного спора между бывшими супругами касательно распределения незначительной суммы.

Дорогие Луиза и Том,

Команда сотрудничества (это команда медиаторов) желает поделиться с вами некоторыми размышлениями об опыте, который вы приобрели за последние месяцы.

Давайте сначала скажем, что приветствуем вашу смелость, силу и честность, которые вы проявили в ходе работы. Нам кажется, что вы пережили один из самых мучительных и стрессовых периодов, которые вообще бывают в человеческой жизни. Среди океана боли и борьбы, вы не сдались и довели почти до конца работу, которую надо было сделать...

Мы однако понимаем, что заключенные между вами соглашения еще не полные. Вы сделали большие уступки друг другу, но эта последняя проблема все еще осталась нерешенной. Мы удивляемся, что именно она стала критичной, и продолжаем всеми силами искать способы вам помочь.

Поскольку сумма, которая отделяет вас от окончательного соглашения, очень незначительна, нам кажется, что она имеет, скорей

всего, символическое, чем финансовое значение. Мы понимаем, что вы уже сделали достаточно и, может быть, вы не желаете пожертвовать ни одной копейки больше. Мы понимаем вашу позицию. Но решение за вами. Мы не можем сделать для вас больше того, чем было сделано.

Несмотря на это, мы продолжаем быть глубоко сопричастными к вопросу, что будет с вами, если этот вопрос не решится. Как сами понимаете, недостижения соглашения причинит вам не только финансовый, но и психологический и душевный ущерб. Даже если вас это не интересует, то вы, точно так же, как и мы, заинтересованы в благосостоянии ваших детей, которые будут страдать, если эта открытая рана не заживет. Пожалуйста, скажите нам, что вы намерены делать дальше³⁷.

Любой из перечисленных стилей имеет свои преимущества и недостатки – медиация, точно как и судебное разбирательство, не есть идеальный процесс. Важно, чтобы медиаторы заранее информировали клиентов, какой стиль практикуют и предлагают. И у медиатора, и у клиента должно быть право выбора.

Вопросы:

1. Перечислите основные характеристики каждого стиля.
2. Какой стиль вам больше всего подходит? Почему?

³⁷ Winslade John, Monk, Gerald. 2008. *Practicing Narrative Mediation*. Jossey-Bass, p.180

ГЛАВА 14.

МЕДИАТОР И ПРОЦЕДУРА МЕДИАЦИИ. ПРАВИЛА ПРОВЕДЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ. КТО ПРИСУТСТВУЕТ НА МЕДИАЦИИ?

В этой главе ознакомимся с процедурами медиации, их правилами и результатами. Процедура – это набор правил в определенном порядке, которые необходимы, чтобы лучше структурировать процесс и добиться результатов, которые бы удовлетворили всех. Читатель узнает, что существуют различные предложения и взгляды на процедуры медиации. Здесь я представляю концепции двух авторов и позволю себе поделиться своим профессиональным опытом и наблюдениями.

Если зайдете в интернет и зададите ключевые слова «этапы и процедуры медиации» (на английском языке), перед вами появится приблизительно четырнадцать миллионов результатов. Среди них найдете рекомендации проводить медиации в 2, 4, 5...13 и т.д. стадиях. Очевидно, вопрос процедуры, как любой вопрос практической важности, решается медиаторами сообразно конкретным обстоятельствам контекста и конфликта.

В главе «Медиация в местных сообществах» я описала процедуру, которой пользуются многие медиаторы в Англии. Она выглядит следующим образом.

1. Первоначальный контакт с одной стороной.
2. Первоначальный контакт с другой стороной.
3. Подготовка для работы с конфликтом.
4. Налаживание сцены – выслушивание историй.
5. Изучение ситуации.
6. Создание соглашения.
7. Закрытие и роль медиатора после окончания медиации.

В вопросной главе можно найти все подробности, чтобы не повторяться, я не буду снова на них останавливаться.

Алан Ститт в своем «Медиация – практическое пособие» тоже говорит о 7 этапах, но вкладывает в них другое содержание:

1. Подготовка стола.
2. Рассказ истории.
3. Определение интересов.
4. Определение проблем.
5. Мозговой штурм для создания опций.
6. Выбор жизнеспособных опций.
7. Закрытие медиативного процесса³⁸.

По его мнению, *первый этап, «подготовку стола»*, надо понимать в буквальном и переносном смысле.

В буквальном смысле, медиатор ответственен за логистику процесса. Он должен обеспечить помещение, где будет проходить медиация и более скромные по размеру комнаты для индивидуальных разговоров. Медиатор должен увериться, что там есть достаточно пространства для всех и созданы все предпосылки, чтоб участники чувствовали себя удобно и спокойно.

В переносном смысле, медиатор «готовит стол медиации», стремясь создать комфорт для участников, наладить тон доверия и сотрудничества. Он также старается успокоить страсти и чувства, чтоб стороны могли рациональным тоном начать диалог. Он должен сделать выступление, которое мы подробно описали в главе «Восприятие и коммуникация в медиации».

Второй этап – рассказ истории. Это шанс для каждой стороны рассказать свою историю себе, медиатору и другой стороне. В нее можно включить что угодно, так как нет требования, чтобы в истории обязательно были доказательства сказанному или чтобы говорилось о главном. Стороны свободны выражать свои чувства. Медиатор должен им дать эту возможность, чтобы открыть дорогу рациональному диалогу.

Кто должен участвовать в рассказе истории: клиент или его адвокат? Здесь мнения расходятся. Некоторые утверждают, что это должен быть клиент, так как рассказ оказывает на него освобождающее воздействие. Другие настаивают, что это должен быть адвокат, так как он может представить историю в самом благоприятном свете.

³⁸ STITT, Allan.2004. *Mediation: a practical guide*. Cavendish publishing limited, p. 55

Может быть, правильный ответ где-то посередине: и клиенты, и их адвокаты должны принимать участие в этой фазе, каждый в сфере своей компетентности. Адвокаты могут рассказать об юридическом аспекте спора, а клиенты – о своих отношениях, чувствах, намерениях и установках.

Медиаторы обычно дают 45-60 минут на это действие.

Третий этап – это определение интересов. Во время рассказа истории стороны обычно говорят о своих позициях, то есть, дают ответ на вопрос, чего они хотят. На третьем этапе задача медиатора понять: почему они этого хотят? Другими словами, узнать, какие интересы лежат за позициями. Он также должен помочь им понять интересы другого и признать их легитимность. Поэтому медиатор не только задает вопросы, но и подталкивает стороны на прямую коммуникацию. Если в этом процессе участвуют и адвокаты, он должен держать их на контроле, чтобы медиативная сессия не превратилась в обыкновенный допрос. Когда интересы выяснятся, медиатор обычно ставит их так, чтобы были на глазах у всех.

Так доходим до следующего, четвертого этапа – определение проблем. Проблемы – не позиции и не интересы, это те вопросы, на которые надо ответить, чтобы разрешить спор. Самое главное на этом этапе – идентифицировать их. Когда они найдут свое решение, диспут будет исчерпан. Задача медиации – представить проблему приемлемым образом и найти взаимно удовлетворяющий вариант решения.

Пятый этап – это мозговой штурм для создания опций. Опции – это предложения, возможности для разрешения данной проблемы. Самое важное на этом этапе – формулировать как можно больше опций. Медиатор должен их все записать так, чтобы они «стояли перед глазами» у клиентов, не обсуждая их качества и жизнеспособность. Чем больше творчества проявляют стороны, тем лучше для всех. На брейнсторминге могут участвовать клиенты, их адвокаты и эксперты в области материи конфликта.

Шестой этап – выбор жизнеспособных опций. При выборе важно соблюдать три основных правила: чтобы они были выгодны всем сторонам, чтобы они были ориентированы на будущее и чтобы отвечали на определенные объективные критерии.

Представьте себе, что медиатор должен посредничать при споре о качестве строительства, так как собственник дома недоволен какой-то строительной работой. Пятый этап уже прошел – предложены различные опции. Самая подходящая из них будет та, которая покоится не на желаниях или представлениях сторон, а на общепринятых в строительстве правилах – СНиПах.

Последний этап – закрытие медиативного процесса. Это время, когда надо принимать решение о соглашении. Будет ли такое решение или нет? Если будет, какие основные пункты затронет? Кто будет наблюдать за его исполнением? Есть несколько важных пунктов, которые медиатор не должен выпускать из внимания. Напомним, что если клиенты не хотят заключить соглашение, медиатор не может их заставить это сделать. Зато он может напомнить, какая будет цена их отказа: возвращение к конфликту, к непродуктивным спорам, отнесение случая в суд, огромные судебные расходы и т.д. Если клиенты дойдут до соглашения, то оно должно быть такое, чтобы они его выполняли. У медиатора нет других ресурсов, чтобы убедить стороны соблюдать соглашение, чем их собственная добрая воля.

Мой опыт

В своей работе предпочитаю применять, процедуру, которая в хронологическом отношении состоит из трех или четырех этапов (исходя из того, будет или не будет заключено соглашение). Считаем их с того момента, когда все стороны дали свое согласие на медиацию. Как до этого дошло, мы здесь не будем обсуждать, так как это уже было сделано в других главах в этой книге.

Итак, этапы процедуры следующие:

1. Первая короткая общая встреча со всеми сторонами.
2. Индивидуальные встречи с каждой стороной.
3. Встреча для начала диалога (таких встреч или сессий, может быть не больше 5-7, на протяжении определенного периода).
4. Встреча для выработки соглашения, которое в зависимости от желания клиентов и от требований закона может быть в письменной или устной форме (Закон «О медиации» РК, например, признает только соглашение в письменной форме).

Первая короткая общая встреча со сторонами имеет технический характер. На ней медиатор объясняет процедуру или, другими словами, рассказывает клиентам, что будет дальше. Что именно им скажет, описано в главе «Восприятие и коммуникация в медиации». Специально надо отметить, что на этой встрече не затрагиваются никакие вопросы о конфликте. Эта задача будет решаться на более поздних этапах. Какова продолжительность встречи? Трудно давать рекомендации, самый общий ответ будет таким: встреча заканчивается тогда, когда клиенты почувствуют, что получили ответы на все свои технические вопросы.

Второй этап – это индивидуальные встречи со сторонами. На индивидуальных встречах сторона рассказывает «свою» историю конфликта. Иногда они – единственный источник информации для медиатора. Поэтому они очень важны для него.

Я начинаю индивидуальные встречи с просьбы рассказать что случилось – с уверением, что это поможет мне лучше разобраться в конфликте и быть более компетентной в совместной работе. Так я даю своим клиентам возможность говорить как можно больше – конечно, в границах разумного. Для меня важны не только факты и даже не больше всего факты, а мнение вовлеченных, их представления о конфликте, их ожидания, их идеи о возможном решении, их позиции, интересы и нужды. На основе всего этого я составляю себе представление на чем покоится конфликт: на позициях, на интересах или нуждах. В зависимости от этого, я строю свою будущую стратегию. Также обязательно спрашиваю, могу ли вести записи для себя, объясняя, что они предназначены только для меня и что я не буду делиться без их разрешения полученной информацией. Если клиент мне разрешит, я записываю. Если нет, стараюсь запомнить как можно лучше и сразу после встречи заново свои наблюдения и идеи на бумагу.

Иногда бывает так, что, будучи взволнованными прошлыми воспоминаниями, стыдом, неудобством или чем-то другим, клиенты прекращают рассказывать свою историю. Тогда я задаю им способствующие вопросы. Например: и что произошло дальше? А что случилось потом? Что вы тогда сделали? Как поступил другой? Эти вопросы нужны для того, чтобы помочь им

преодолеть индивидуальный кризисный момент и подтолкнуть их продолжить свой рассказ.

Каждому медиатору известно, что клиенты сознательно или несознательно его провоцируют и стараются привлечь на свою сторону. Как человек, он, конечно, имеет свои видения и мнение о месте и роли каждой стороны в конфликте. Но как медиатор, он не имеет права это показывать. Поэтому во время индивидуальных встреч я постоянно начеку, чтобы успешно избежать вопросные провокации.

Приведу конкретный пример. Мне надо было посредничать в конфликте между двумя соседскими семьями по поводу шума. Семья, которая жила на нижнем этаже, жаловалась, что шум, который производит вторая, живущая над ними, семья, не оставляет им возможности спокойно спать и просто отдыхать. Рассказ представителя этой семьи звучал приблизительно так. «В 7 часов к ним начинают приходиться гости. В 8 уже всем стало весело, они начинают петь. Потом опять под влиянием спиртного начинают ссориться. Около 11 начинают ломать мебель и кричать друг на друга в полном алкогольном опьянении. Около полуночи шум становится невыносимым – к ним еще присоединяется и собака, которая начинает бешено лаять».

– Скажите, – обратилась ко мне женщина, – разве так правильно?

Как самый обыкновенный человек, который тоже когда-то оказывался в таких ситуациях, я, конечно, думаю, что это настоящий ужас. Однако, как медиатор, я не могу этого сказать – если так поступлю, я потеряю свою беспристрастность и нейтральность. Кроме того, опять же, как медиатор, я не могу быть уверенной, что она мне говорит правду. Поэтому ограничиваюсь комментарием типа: «Я вас понимаю», или «Другой на вашем месте, возможно, так же себя чувствовал бы», или «Да, да, понимаю ваши чувства, они совершенно естественные». Таким образом, я решаю несколько задач сразу: сохраняю свою нейтральность и беспристрастность, уверяю клиента, что его проблема не является чем-то неслыханным и невиданным, даю ему понять, что он услышан; даю ему возможность выразить свои чувства и эмоции,

снижая тем самым градус напряжения и поддерживаю его в желании говорить, что для меня очень важно.

Когда почувствую, что тема исчерпана и мы начинаем крутиться в замкнутом круге, потому что нечего больше сказать, я объявляю конец общей встречи. До этого я задаю два вопроса. Первый звучит так: «Есть ли еще что-то, что вы хотите мне сказать?» и второй: «Могу ли поделиться целиком или частично той информацией, которую я получила, с другой стороной?». Дальше я буду действовать в зависимости от ответа.

Та же самая процедура повторяется и с остальными сторонами в конфликте.

Если клиенты готовы сесть за стол вместе с медиатором, то я объявляю общую встречу (сессию для начала диалога). Если нет, продолжаем медиацию в виде челночной дипломатии. Скажу пару слов о двух возможностях.

Общая встреча (сессия) для начала диалога – одна из нескольких совместных встреч, которые нам предстоят. Я открываю эту сессию несколькими словами, подчеркивая работу, которая была сделана до этого момента, и выражаю свою поддержку стремлениям найти общее взаимовыгодное решение. Предлагаю сторонам обсудить повестку дня (то есть уточнить вопросы, которые будут рассматриваться), правила нашего диалога и процедурные моменты, как, например, время выступлений, реплик, вопросов и т.д.

Повестка дня важна, потому что она маркирует спектр диалога –показывает, о чем будем говорить и о чем нет.

Правила нашего диалога – простые и ясные принципы, которых, по общему согласию, придерживаемся все, например: «Не прерывать другого»; «Не использовать обидные слова»; «Проявлять взаимное уважение»; «Дать возможность каждому выступить». Правила нашего диалога только выглядят простыми. На самом деле, все не так уж просто.

Процедурные моменты касаются порядка и продолжительности выступления, вопросов и реплик. Одна из обязанностей медиатора – вести и контролировать процедуру, так как это имеет решающее значение для эффективности коммуникации и для правильного структурирования процесса.

Если во время общей встречи диалог зайдет в тупик, медиатор может сделать перерыв. Это поможет сторонам успокоиться, передумать, провести неофициальные консультации и принять решение о своем будущем поведении. Если все идет нормально, то медиатор прекращает сессию по истечении времени и назначает следующую сессию, когда все вместе продолжат работу с той точки, где ее прекратили.

Бывают, однако, случаи, в которых медиатор ощущает, что дело идет к своему разрешению, но на это нужно дополнительное время. С согласия сторон он может продолжить сессию, объявив, что существует большая вероятность достижения соглашения только в один день. Мое впечатление такое, что диспутанты обычно принимают предложение с готовностью. Конечно, не все конфликты поддаются такому разрешению. При семейной медиации, например, требуется долгая, кропотливая, упорная работа.

Я всегда пользуюсь любым случаем, чтобы поддержать стороны и похвалить их за проделанную работу и сильно подчеркиваю любое согласие, достигнутое ими. Если по какому-то определенному пункту диалог заходит в тупик, я спрашиваю у сторон: согласны ли они оставить этот вопрос в стороне на некоторое время и продолжить разговор по другим пунктам? В случае положительного ответа, переходим к следующему вопросу с оговоркой, что вернемся к неразрешенной проблеме при первом удобном случае.

Когда идет разговор между сторонами, я стараюсь не вмешиваться. В конце концов это одна из целей медиатора – поддержать стороны, чтобы они общались напрямую. Но медиатор должен внимательно слушать и наблюдать и вмешиваться, только если появится такая нужда.

Если по каким-то причинам стороны не хотят сесть вместе за стол, то тогда приходится делать челночную медиацию – то есть, идти то к одному, то к другому, и передавать послания.

Если до конца медиации стороны согласились по важным для них вопросам, можно приступить к подготовке соглашения. Пользуясь возможностью, скажу, что я одна из тех медиаторов, которые не считают, что соглашение самое важное. Я думаю, что

если после медиации ситуация улучшилась для обеих сторон, то тогда цель достигнута. В этом отношении я вполне разделяю взгляды способствующей и нарративной медиации.

Если стороны хотят или законодательство требует (как в случае Казахстана), то тогда медиатор должен поработать со сторонами и их адвокатами по окончательному варианту соглашения. Каждый пункт должен быть согласован и записан после совместного обсуждения. Как правило, если конфликт не проистекает из правовых отношений, тогда и соглашение не должно быть сформулировано в правовых понятиях. Если проистекает из таковых, то, скорее всего, договор будет подготовлен адвокатами совместно с медиатором.

Вопросы:

1. Какой из перечисленных процедур Вы отдаете предпочтение?
2. Кто может присутствовать на медиации?
3. Какие правила не может нарушать медиатор во время проведения медиации?
4. Каковы могут быть результаты медиативного процесса?

ГЛАВА 15. ИНФОРМАЦИЯ В МЕДИАЦИИ

В этой лекции читатель найдет подходящие выражения и вопросы, которые помогут медиатору приобрести необходимую информацию на любом этапе медиативного процесса.

Приобретение информации о требованиях и позициях

Напомним еще раз основное правило, которое должен знать каждый медиатор.

Если хотим получить информацию о позициях, спрашиваем: чего вы хотите?

Если хотим получить информацию об интересах, спрашиваем: почему вы этого хотите?

Следующие вопросы помогут медиатору приобрести информацию о позициях и требованиях сторон:

«Прежде чем мы начнем, я хотела бы понять, в какой степени вы понимаете точку зрения другого. Поэтому, Владислав, попробуйте передать своими словами мнение Гульнары». По окончании выступления сторон, медиатор может спросить их, насколько правильно другой понимает их точку зрения.

«Мое самое большое желание – чтобы к нашей дискуссии мы были как можно более информированными». В какой-то момент разговора медиатор может спросить, достаточно ли информация для того, чтобы стороны приступили к обсуждению решения.

«Я попрошу, чтобы каждый из вас внимательно слушал другого, пока он объясняет суть дела (по его мнению). Давайте будем слушать, не перебивая друг друга. Вы с этим согласны? Я буду задавать уточняющие вопросы». Этот вопрос полезен, потому что кроме всего прочего, он вводит и одно из правил диалога.

«Попытайтесь ответить себе на вопрос: каковы фактические основания вашей претензии? Договорились?» Этим вопросом медиатор подталкивает стороны к тому, чтобы они лучше аргументировали свои претензии.

«Чтобы не тратить ваше время, я попрошу вас резюмировать вашу точку зрения и изложить ее перед нами». Здесь не будем останавливаться подробно на резюмировании, потому что это сделано в другой главе книги. Только отметим, что этой фразой медиатор приглашает стороны найти главное в своей позиции и изложить это главное.

«Можете ли вы резюмировать историю с вашей точки зрения? Пожалуйста, скажите, что привело вас на эту встречу». Этим вопросом медиатор стимулирует своего клиента представить основные пункты своей позиции.

Короткие вопросы, которые читатель видит здесь, помогают подойти к конкретике вопроса:

«На какую сумму вы претендуете? Как вы определили ее размер?».

«Каковы основные аспекты вашего требования? Какую проблему вы хотите разрешить?».

«Каково обоснование вашего иска?».

«Какова фактическая и законная основа вашего иска?».

«Какие письменные документы поддерживают ваш иск?».

«Как говорится между юристами, самый скромный текст стоит больше, чем самые богатые воспоминания».

«Не расстраивайтесь, когда слышите другого. Абсолютная правда – это просто иллюзия, которая становится первой жертвой конфликта».

«У вас есть другие заявления?».

«Почему мы должны этому верить?».

«Суд ищет веские доказательства, а потом оценивает их ясность и убедительность. Расскажите пожалуйста, что у вас есть?».

«Какие документы имеются в пользу ...?».

«Есть ли доказательство, которое придает легитимность вашему требованию?».

«Как вы собираетесь опровергать доказательства?».

«На основе того, что вы видели и слышали, вы нашли что-то, что поддерживает ваши аргументы и доказательства?».

«Какой вам кажется ситуация?».

«К чему приведет этот спор?».

«Общепринятым тестом для доказательств является следующее: чтобы непредвзятый критически настроенный человек принял то, что вы сказали?»

Следующие вопросы и предложения направлены на оптимальное структурирование диалога. Они стремятся внушить, что в медиации все будут выслушаны и подталкивают стороны на прямой диалог:

«Как вы думаете, если мы остановимся здесь и послушаем Абая? Есть ли другая информация, которую вы хотите унести с собой?».

«Как вы думаете, если мы здесь остановимся и слушаем Гульнару. Есть ли такая информация, которую вы хотите получить от нее?».

«Если вы обратитесь со своим случаем в суд, каким, по вашему, будет его решение?».

«Как вы думаете, что поможет нам решить эту проблему?».

«Что из того, что вы услышали, является проблемой для вас?».

«Это был ваш шанс услышать другую сторону. Вам не зачем давать ответ сейчас. У вас есть время подумать».

«Можете ли рассказать мне больше об этом?».

Следующие фразы имеют своей целью напомнить клиентам, что медиация «работает в будущем времени», что она не может изменить прошлое, но может изменить будущее:

«Когда человек все время смотрит назад, ему трудно идти вперед».

«Рассказ о прошлом может быть и заманчивым убежищем, и страшной тюрьмой».

«Вместо того, чтобы смотреть все время назад, не плохо было бы в какой-то момент перестать это делать и сосредоточиться на том, что вам подконтрольно».

«Мы можем быть узниками прошлого, но можем попробовать открыть свой разум и подумать вместе, как построить лучшее будущее».

«Я понимаю вашу боль, грусть и фрустрацию. Дайте мне знать, когда вы готовы посмотреть на факты настоящего и думать о лучшем будущем для вас».

Как приобрести информацию об интересах и потребностях?

Вопросы об интересах помогают медиатору войти глубже в конфликт и понять позиции сторон:

«Кроме денег, что еще вам нужно? Что вы хотите, чтобы произошло? Каковы ваши ожидания?».

«Помогите нам понять, как все это повлияло на вашу жизнь?».

«Какой выход вам кажется идеальным? Как его достичь?».

«Какие ваши интересы будут удовлетворены, если ваши требования будут исполнены? Назовите некоторые из них».

«Каких изменений вы ожидаете?».

«Какие важные для вас результаты вы ожидаете от этих встреч?».

«Какую вашу проблему разрешает для вас ваша позиция? Каковы ваши цели в переговорах? Как эта позиция вам помогает? Каковы для вас будут последствия, если вы не сможете удовлетворить этот свой интерес?».

«Чего вы хотите добиться при помощи этого? Просто дайте мне понять, какие ваши нужды затрагивает эта ситуация».

«Каким образом эта позиция поможет вам достичь ваших целей?».

«Почему вам нужно такое решение?».

«Кроме денег, что еще вас интересует?».

«Что для вас ценно во всем этом?».

«Как вы думаете, какое из этих действий вносит свой вклад в решение проблемы?».

«Какие чувства вызывает у вас эта ситуация? Почему вы себя чувствуете таким образом? Что вас подталкивает сказать это? Что вы имеете в виду?».

«Я хотел бы знать какие интересы стоят за вашей позицией. Расскажите нам, как вы пришли к этому выводу. Чтобы я мог нарисовать для себя полную картину, скажите, пожалуйста, ... Хотите ли добавить еще что-то? Возможно вы что-то пропустили или не успели все сказать?».

«Пропустил ли я что-то? Можете ли дать дополнительные подробности? Можете ли остановиться более подробно на этом? Почему это так важно для вас?».

«Как думаете, можем ли мы остановиться и продолжить завтра?».

На основе своей практики скажу, что у медиатора должен быть значительный запас подобных вопросов, предложений и констатаций. Он просто должен их хранить в своей памяти и использовать при случае. В процессе медиации не всегда есть время придумать подходящие словесные формулировки. А молчание достаточно неловко и не производит хорошего впечатления. Какие фразы медиатор выберет, зависит от случая, от культуры клиентов, от характера спора и, не на последнем месте, от опыта медиатора.

Вопросы:

1. Как получить информацию об интересах и как о нуждах?
2. Мешает ли неадекватный язык медиатору?
3. Расскажите случай из вашей личной или профессиональной жизни, когда ваш неадекватный язык не позволил вам получить необходимую информацию

ГЛАВА 16. РАБОТА С ИНТЕРЕСАМИ СТОРОН

В этой главе рассмотрим некоторые понятия, которые нужны для нашей будущей работы: позиции, интересы, нужды и ценности. Проанализируем возможности медиации в регулировании конфликтов, основанных на позициях и интересах. Возьмем некоторые примеры, которые иллюстрируют эти возможности. Обратим внимание на конфликты, которые связаны с нуждами и ценностями, и объясним, почему они самые трудные для разрешения.

Некоторые определения

Позиция – это специфичный взгляд или установка, которые проявляются в нашем поведении. Позиция обычно выражается простыми суждениями, как «Я поддерживаю это решение» или «Я против этого курса действия».

Интересы – это желания или цели, которые стороны хотят достичь в конфликтной ситуации. Они определяют позицию. Чтобы определить интересы данной стороны, мы должны задать вопрос: «Почему вы хотите этого?» или «Почему вы чувствуете себя таким образом?» Часто интересы связаны с определенным благом – деньги, престиж, власть, ресурсы. Разница между позициями и нуждами заключается в том, что позиции могут быть удовлетворены только одним способом, а интересы – многими способами.

Нужды определяются в Оксфордском словаре как принципы или стандарты поведения; как мнения или суждения человека о том, что важно в жизни.

В науке нет общепринятой дефиниции нужд. Они рассматриваются некоторыми аналитиками как интересы особой силы, но сторонники теории человеческих нужд не разделяют этого взгляда. Они считают, что нужды – это субстанциальный факт человеческого существования, который, в отличие от интересов, не подлежит компромиссу. Мы не будем здесь останав-

ливаться более подробно на нуждах, а только отметим, что между позициями, интересами и нуждами существует сложное взаимоотношение.

Если человеческое поведение можно уподобить айсбергу, то позиции – только видимая часть; большая часть – интересы и нужды – скрываются «под поверхностью воды».



Уильям Юри (William Ury), Жанна Бретт (Jeanne Brett) и Стивен Голдберг (Stephen Goldberg) утверждают, что акцент на интересах позволяет понять, к чему действительно стороны в конфликте стремятся³⁹.

Специалисты советуют осознавать свои конфликты не в понятиях позиции, а в понятиях интереса. Когда описываем наши споры в понятиях позиции, то мы описываем то, что хотим. Выражаясь словами Роджера Фишера (Roger Fisher) и Уильяма Юри (William Ury)⁴⁰, это делает конфликты трудноразрешимыми, потому что одна сторона может стремиться к разрешению, которому другая полностью противопоставляется. Когда описываем наши диспуты в понятиях интересов, мы объясняем, почему этого хотим. И тогда вполне возможно, чтобы обе стороны нашли решение, отличное от их первоначально выявленных, непримиримых на первый взгляд позиций.

Несколько примеров как иллюстрация

Два человека могут претендовать на продвижение по служебной лестнице. Оба они хотят повышения и думают, что они

³⁹ URY William, Jeanne Brett, and Stephen Goldberg, *Getting Disputes Resolved: Designing Systems to Cut the Costs of Conflict*, (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1988), p.13. <http://books.google.com/books?id=DBdHAAAAMAAJ>

⁴⁰ FISHER Roger and William Ury, *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*, (New York: Penguin Books, 1981/2011). <http://www.beyondintractability.org/library/external-resource?biblio=23737>

являются лучшими кандидатами (их позиция). Но каждый из них может иметь разные интересы, связанные с более высоким постом в служебной иерархии. Первый, может быть, хочет больше денег, а второго привлекает возможность ездить в командировки и вести более динамичный образ жизни. На первый взгляд, конфликт между двумя неизбежен – только один может «вырасти»! Однако креативный руководитель, понимая интересы за позициями, может решить этот конфликт позитивным образом: дать повышение тому, кого мотивируют деньги, а другому повысить те ответственности, которые связаны с командировками и другими динамичными элементами работы. Так интересы обоих были бы удовлетворены.

Или другой пример. Представьте себе, что супружеская пара ссорится из-за успеваемости ребенка в школе. Они могут называть друг друга «незаинтересованными», «небрежными» (позиции) и т.д., но никогда не найдут решения своего спора, если не перейдут к диалогу, основанному на интересах. Если у них интерес гордиться перед своими родными или друзьями успехами своего сына, то они могут нанять частного учителя. Если у них интерес общаться и проводить больше времени с ребенком, то тогда, скорее всего, надо договориться, кто и когда ему будет помогать с уроками.

Третий пример – он почти хрестоматичен в конфликтном анализе. Представьте себе: два человека, которые работают в общем помещении. Один из них хочет, чтобы окно все время было открыто, а другой хочет обратное – чтобы все время окно было закрыто. Они попытались между собой договориться, но, к сожалению, не успели – были отвергнуты все промежуточные решения типа: «давай будем держать окно полчаса открытым, полчаса закрытым», «будем открывать каждый час» и т.д. В то же самое время у предприятия нет возможности их разделить, и никто не хочет уходить, теряя свою работу. Как разрешить эту проблему?

Если будем строить свою стратегию на позициях, то дело почти безнадежно – позиции диаметрально противоположны. Но если посмотрим глубже и попытаемся идентифицировать интересы, которые лежат за этими позициями, то тогда положение изменится.

Но давайте сначала посмотрим, какие интересы могут определять вопросные позиции:

**Возможные интересы спорящих сторон,
которые определяют их позицию**

Почему А хочет, чтобы окно все время было открытым? (интерес А)	Почему Б хочет, чтобы окно все время было закрытым? (интерес Б)
Из-за температуры	Из-за температуры
Из-за панорамы	Из-за соображений безопасности (Б не хочет, чтобы у него украли новый ноутбук)
Чтобы мог смотреть на красивую соседку	Из-за аллергии (ему надо остерегаться тополиного пуха)
Чтобы мог слышать пение птиц	Из-за сквозняка, который мешает ему
Чтобы было больше света	Из-за шума
Из-за болезни (страдает клаустрофобией)	Не нравится панорама, открывающаяся за окном
На зло Б	На зло А
.....

Если проблема с окном возникает из-за температуры, то можно ли ее изменить, не открывая окно? Конечно, поставим кондиционер.

Как сделать так, чтобы окно было открытым и чтобы не было опасности для нового ноутбука? Ответ не сложный – поставим решетку.

А если проблема в свете? Может ли окно быть закрытым и одновременно иметь достаточно света? Да, если поставим новую, более сильную лампочку.

Но если А и Б хотят, чтобы окно было открытым или закрытым на зло другому? Очевидно, решения не будет.

Какие выводы можем сделать?

Даже если позиции противоположны, интересы могут быть совместимыми. Задача медиатора – правильно их идентифицировать и найти ресурсы, которые их удовлетворяют.

То, что верно для межличностных отношений, верно и для межгрупповых. Возьмем конкретный пример. Представим себе, что определенная этническая группа, которая насчитывает не больше 7% всего населения, захочет автономию (позиция группы).

Центральное правительство не согласно (позиция правительства). Этот спор, где позиции диаметрально противоположные, не очень отличается от прежнего – с окном. Первая задача медиатора – установить интересы, то есть, почему стороны выдвигают такие требования.

Так почему данная этническая группа выступает за автономию? Могут существовать несколько причин: обеспечить свое развитие и благосостояние; обеспечить свою безопасность; обеспечить право принимать решения о своем собственном будущем (интересы группы). Почему правительство отказывается дать автономию? Перечислим некоторые из возможных причин: оно смотрит на автономию как на угрозу единству и территориальному интегритету; оно смотрит на автономию как на посягательство на суверенитет; оно смотрит на автономию как на враждебный акт против себя (интересы правительства).

Как разрешить этот спор? Автономия один из возможных, но не единственный способ удовлетворить интересы данного этноса в развитии, безопасности и праве принимать решения за себя. Существует много других форм – участие во власти, квоты представительства, широкое местное самоуправление и др. Если эти интересы будут удовлетворены, скорее всего, требования об автономии перестанут быть частью политической повестки дня.

Примирение интересов возможно в ситуациях, которые допускают переформулирование правил игры. В случаях дистрибутивных конфликтов – то есть, там где нет возможности «увеличить размеры пирога» – чем больше получит одна сторона, тем меньше достанется другой. При таких обстоятельствах выход типа «выигрыш-выигрыш» выглядит нереальным.

Как медиатор должен работать с интересами? Ему надо сделать следующее: помочь сторонам выяснить свои интересы; понять интересы всех; и помочь сторонам понять интересы другого. Когда это сделано, медиатор может отметить общие интересы на доске – их оказывается всегда много. Например, среди общих интересов могут быть: решить конфликт, не прибегая к суду; сохранить репутацию; добиться взаимоприемлемого выхода и т.д.

Что делать с конфликтом, когда в его основе лежат нужды и ценности?

Многие авторы утверждают, что когда конфликт основан на нуждах и ценностях, он не подлежит разрешению так, как конфликты, основанные на позициях и интересах. Существуют различные объяснения, к которым позже вернемся, чтобы обсудить их более подробно. Сейчас просто скажем, что каждый из нас на своем опыте знает, что наши моральные ценности очень различны. Это проистекает из различных ответов культур на вопросы «Что такое добро и зло? Что такое добрая жизнь?» Ответы есть основа нашего мировоззрения и нашей социализации – процесса, через который мы интегрируемся в общество. Они являются основами морального порядка, а моральный порядок, в свою очередь, лежит в основе того, что называем «образ жизни».

Чтобы жить согласно нашим ценностям, то есть чтобы сохранить наш образ жизни, мы предпринимаем действия, которые могут привести к глубоким конфликтам: «Если индивиды или группы имеют радикально различные идеи о самом лучшем образе жизни, они будут считать важными разные вещи и будут иметь различные или несовместимые цели»⁴¹.

Почему это происходит? Потому что, как отмечает SPICERP, моральные ценности не только несовместимы, но и несоизмеримы, другими словами, нет общего критерия, к которому мы можем обратиться, чтобы сказать, какие ценности являются ценностями более высокого порядка⁴²; мы просто убеждены, что они самые лучшие. Именно моральные убеждения содержат множество нерациональных моментов; современная когнитивная психология показывает, что в формировании убеждений наличие доказательства есть «только один из многих факторов, которые влияют на наши идеи о том, что есть истинно»⁴³. Возьмем конкретный пример. Европейцы и казахстанцы вряд ли придут к компромиссу насчет прав гомосексуалистов и лесбиянок, поскольку их взгляды основаны не на интересах и не на позициях, а на определенных моральных убеждениях, от которых

⁴¹ MAIESE, Michelle. 2012. *Interests, Positions, Needs, and Values. Beyond intractability*. <http://www.beyondintractability.org/essay/interests>

⁴² SPICERP Michael. 2012. *Embracing Political Conflict. Public Integrity, Fall 2012, vol. 14, no. 4, pp. 383–398*

ни те, ни другие не желают отойти. После всех споров каждый останется при своем, потому что он убежден, что его ценности – «правильные».

При определенных обстоятельствах группа людей может начинать рассматривать моральные взгляды другого как неморальные (то есть, противоположные их собственной морали, поскольку универсальной морали нет), и это может привести к ожесточенному конфликту.

Подобные столкновения ценностей возникают не только между представителями разных культур, но и в рамках одного общества. Например, спор между сторонниками концепции, что женщины должны покрывать свое лицо, и их противниками в обозримом плане не получит рационального решения, потому что и те, и другие верят, что их взгляды на добрую жизнь – самые правильные. Они никогда не договорятся таким образом, как договариваются наследники, спорящие из-за распределения наследства. Точно так же обстоит и дело с правами женщин: некоторые культуры верят, что женщина должна сидеть дома и заботиться о семье, а другие считают, что женщина сама должна выбирать между семьей и профессиональной реализацией или искать примирение между семейными и профессиональными обязанностями.

Майэз (Maiese) считает, что моральный конфликт имеет несколько специфичных характеристик⁴⁴.

Неправильное понимание

Стороны в моральном конфликте трудно понимают друг друга, потому что «они имеют различные системы значения, норм общения и поведенческие ожидания»⁴⁵. Они понимают по-разному одни и те же слова: например, слово «честь». Для одной культуры это может означать семейную жизнь по всем правилам традиции; для других честь связана с богатством; для третьих

⁴³ GOROVITZ, Samuel. 1989. *Moral Conflict in Public Policy*. Magazine article from *National Forum*, Vol. 69, No. 4

⁴⁴ MAIESE, Michelle. 2003. *Moral or Value Conflicts. Beyond intractability*. <http://www.beyondintractability.org/essay/intolerable-moral-differences>

⁴⁵ MAIESE, Michelle. 2003. *Moral or Value Conflicts. Beyond intractability*. <http://www.beyondintractability.org/essay/intolerable-moral-differences>

– с преданностью какой-то клаузе; для четвертых честь связана с их гражданским достоинством. То же самое можно сказать и о понимании слова «патриотизм». Для одних это означает не говорить ничего плохого о своей родине; для других – выносить все недостатки публично и стремиться к их устранению; для третьих – сохранение традиции, для четвертых соблюдение человеческих прав есть часть их нового гражданского патриотизма.

Недоверие

Другая отличительная характеристика моральных конфликтов – это недоверие к другому, который придерживается различных моральных ценностей. Недоверие связано, скорее всего, с угрозой, что навязывание чужих моральных ценностей не позволит сообществу сохранить свой собственный образ жизни. Это одна из причин, из-за которой в древности многие умирали, но не соглашались принять другую религию и веру.

Напряженная и враждебная коммуникация

Для моральных конфликтов характерна коммуникация, которая покоится не на рациональных аргументах, а на стремлении заклеить образ жизни и поступки другого. Недопонимание объясняется в отсутствии единого культурного кода, который помог бы сторонам расшифровать свои послания.

Негативные стереотипы

Оксфордский словарь определяет стереотип как «широко поддерживаемая идея о данном человеке или вещи». Здесь надо добавить, что стереотипы могут относиться и к большим социальным группам или секторам общества. Английский психолог Тэйджфел (Tajfel), анализируя социальные функции стереотипов, подчеркивает, что они помогают данной группе понимать социальную причинность, объясняют межгрупповые различия и акцентируют на них в пользу одной группы⁴⁶. Таким

⁴⁶ TAJFEL H. 1981. "Social stereotypes and social groups". In J. Turner & H. Giles (Eds.), *Intergroup behaviour* (pp. 144-167). Oxford, England, Blackwell

образом, они поднимают самооценку группы, но за счет других, и могут привести к ожесточенным насильственным конфликтам.

Я склонна рассматривать ценности как элементы человеческой нужды в идентичности.

Как эти знания могут помочь медиаторам? На основе своей практики я дам несколько скромных ориентиров:

1. Медиатор должен правильно продиагностировать конфликт и определить, на чем он основан – на позициях, интересах или на нуждах.

2. Медиатор должен иметь ввиду, что к каждому из этих трех видов конфликтов надо применять различные стратегии.

3. По единодушному мнению исследователей, самые трудные для разрешения конфликты – это те, которые основаны на нуждах.

4. Нужды связаны с определенной совокупностью ценностей, которые иногда являются не только непримиримыми, но и несоизмеримыми.

5. Конфликты, связанные с человеческими нуждами, и особенно с идентичностью, не подлежат судебному разрешению, а являются предметом переговоров и медиации в самом широком смысле этого слова.

Вопросы:

1. Что такое позиции? Дайте пример.
2. Что такое нужды? Дайте пример.
3. Чем отличаются конфликты, основанные на необходимостях?

ГЛАВА 17. ЭТИЧЕСКИЕ НОРМЫ В МЕДИАЦИИ

В этой главе мы ознакомимся с Кодексом профессиональной этики медиаторов общественного объединения «Союз профессиональных медиаторов г. Астаны «КЕЛІСУ», Кодексом медиаторов России и Европейским кодексом поведения для медиаторов.

Читатель найдет их полный текст здесь. Прошу внимательно ознакомиться с ними и ответить на вопросы в конце этой главы.

Кодекс профессиональной этики медиаторов общественного объединения «СОЮЗ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ МЕДИАТОРОВ г. Астаны «КЕЛІСУ»⁴⁷

Настоящий Кодекс разработан на основе Закона Республики Казахстан «О медиации».

Кодекс устанавливает стандарты и принципы, которыми должны руководствоваться профессиональные медиаторы при проведении процедуры всех видов медиации, и является этическим путеводителем для медиаторов.

Глава I. СТАНДАРТЫ И ПРИНЦИПЫ

Статья 1. Профессиональный статус медиатора

1. Медиатор должен осознавать свое личное физическое, эмоциональное, интеллектуальное и духовное состояние. Он обеспечивает гармонию и интеграцию своих собственных систем, пользуясь сам теми техниками, которые он предлагает сторонам медиации. Медиатор обеспечивает продолжение своей профессиональной эволюции, в частности участвуя в текущих тренинговых курсах и постоянно развивая область системной практики; он держится в курсе новейших разработок и исследований.

⁴⁷ Кодекс профессиональной этики медиаторов общественного объединения «СОЮЗ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ МЕДИАТОРОВ г. Астаны «КЕЛІСУ»
<http://mediations.kz/kodeks-etiki-mediatora.html>

2. Медиатор считает своим приоритетом служение клиенту. Он уважает права и выбор клиента и добросовестно оценивает нужды клиента, выбирая используемый метод. Медиатор обеспечивает наивысшее возможное качество работы, на самом высоком уровне знаний и навыков. Медиатор использует только те методы, которые уважают культурные ценности и верования клиента. Медиатор воздерживается от любой формы религиозной, философской, духовной или идеологической агитации. Медиатор поддерживает своего клиента в обретении им настоящего чувства персональной ответственности в достижении желаемого результата.

3. Медиатор с уважением относится к своим коллегам. Он не делает уничижительных замечаний, публично или частно, о других медиаторах. Напротив, он поддерживает и одобряет исследования, дебаты и профессиональный обмен опытом. Медиатор посвящает себя общему развитию политики здоровья и процветания в обществе, поддерживая деятельность, имеющую цель установление здорового системного окружения на службе всеобщего благополучия. Медиатор сотрудничает с профессионалами в схожих областях.

4. Медиатор самостоятелен в осуществлении профессиональной деятельности, но безусловно выполняет указания и требования руководства Союза профессиональных медиаторов относительно организации деятельности Союза.

5. Медиатор уважает конфиденциальность и частную жизнь клиентов, никогда не разглашает никакую информацию, которая может быть доверена ему. Медиатор объясняет клиенту теоретические основы системных техник, адаптируя подачу необходимой информации к уровню понимания клиента.

Медиатор твердо придерживается всех этических принципов своей профессии, изложенных в настоящем Кодексе, соблюдая законодательство Республики Казахстан.

Статья 2. Основные принципы

1. Медиатор должен признавать, что процесс медиации добровольный и базируется на праве самоопределения сторон, на способности сторон достигнуть добровольного взаимоприемлемого решения.

В медиации сторона делает свой личный взвешенный выбор по отношению к правилам процесса и его последствиям. Стороны могут использовать свое право на самоопределение на любом этапе медиации, включая выбор медиатора, выбор правил проведения процедуры.

Ни одну сторону нельзя принудить к участию в медиации. Каждая из сторон может отказаться от медиации в любое время. Согласие с результатом процесса медиации тоже сугубо добровольно.

2. В своей деятельности медиаторы должны руководствоваться следующими основными принципами:

- честность;
- компетентность и профессионализм;
- независимость;
- беспристрастность;
- конфиденциальность;
- противодействие недобросовестным приемам в переговорах и сделках.

Статья 3. Честность

1. Медиатор должен действовать открыто и честно во всех профессиональных и деловых отношениях, что предполагает честное ведение дел и правдивость.

Медиатор должен соблюдать деловую этику и убедить стороны спора в пользу этических методов ведения дел в конфликтных ситуациях.

2. Медиатор должен быть честным в рекламировании услуг медиации. Реклама и другое публичное общение медиатора, касающееся предлагаемой услуги или образования, тренингов или экспертизы, должно быть честным (правдивым).

Медиатор должен воздерживаться от обещаний и гарантий. Для рекламы своих услуг медиатор не должен использовать имена своих клиентов без их согласия.

Статья 4. Компетентность и профессионализм

1. Профессиональным медиатором может быть лицо, имеющее высшее образование, достигшее двадцатипятилетнего

возраста, прошедшее обучение по программе подготовки медиаторов, утверждаемой в порядке, определяемом Правительством Республики Казахстан, получившее сертификат о прохождении обучения по программе подготовки медиаторов, состоящее в реестре профессиональных медиаторов.

2. Включение в Реестр профессиональных медиаторов осуществляется приказом директора Союза в порядке, установленном законодательством Республики Казахстан.

3. Медиаторы должны быть компетентными, постоянно совершенствовать теоретические и практические навыки в области медиации.

Квалифицированная услуга по проведению процедуры медиации предполагает наличие обоснованного суждения по применению профессиональных знаний и навыков в процессе предоставления такой услуги, для чего необходимо поддержание профессиональной компетентности на должном уровне.

Поддержание профессиональной компетентности требует постоянной осведомленности и понимания профессиональных и деловых новшеств, что развивает и поддерживает способность, позволяющую медиатору компетентно работать в профессиональной среде.

4. Союз профессиональных медиаторов должен предпринимать меры к тому, чтобы профессиональные медиаторы, состоящие в реестре Союза, имели надлежащую подготовку. Для чего обязан ежегодно проводить курсы повышения квалификации профессиональных медиаторов. Информацию о дате проведения курсов размещать на сайте Союза.

5. Для подтверждения своей компетенции и статуса профессионального медиатора, медиатор обязан ежегодно проходить повышение квалификации на курсах, организуемых Союзом профессиональных медиаторов, и сдавать квалификационный экзамен.

В случае отказа от прохождения повышения квалификации или не сдачи квалификационного экзамена медиатор по решению участников ОО «Союз профессиональных медиаторов г. Астаны» может быть исключен из реестра профессиональных медиаторов Союза.

Статья 5. Выбор и назначение медиатора

1. Стороны медиации добровольно выбирают медиатора. Стороны медиации вправе обратиться с заявлением в Союз профессиональных медиаторов о назначении медиатора (медиаторов).

Директор Союза профессиональных медиаторов по письменному заявлению сторон медиации назначает медиатора (медиаторов).

2. Медиатор имеет право проводить процедуру медиации только в том случае, когда его квалификация достаточна для того, чтобы удовлетворить обоснованные ожидания сторон.

При принятии предложения сторон медиации медиатор должен быть уверен, что имеет достаточный опыт работы и компетентен для проведения медиации по данному спору (конфликту).

По требованию сторон медиации медиатор должен предоставить им информацию о своей предыдущей деятельности и опыте работы.

3. При наступлении обстоятельств, препятствующих медиатору осуществлять свои функции в соответствии с принципами медиации, медиатор обязан незамедлительно заявить самоотвод. В таких случаях стороны медиации по взаимному согласию имеют право выбрать другого медиатора.

4. Медиатор вправе отказаться от проведения медиации, если, по его мнению, дальнейшие усилия в процессе ее проведения не приведут к разрешению спора (конфликта) между сторонами, либо прекратить медиацию с согласия сторон, закрепленного в письменной форме.

5. Медиатор, выбранный сторонами медиации, обсуждает со сторонами приемлемые даты проведения медиации.

Статья 6. Независимость

1. Медиатор должен быть независим от сторон, как прямо, так и косвенно (через знакомых, аффилированных лиц и пр.), не зависеть от результата процедуры медиации.

До начала процедуры медиации медиатор обязан предварительно выяснить все обстоятельства, которые могут или

могли бы повлиять на его независимость или вызвать конфликт интересов. Если имеются такие обстоятельства, то медиатор обязан уведомить об этом стороны медиации. В этом случае стороны медиации могут отказаться от медиатора и обратиться к другому медиатору либо продолжить медиацию с тем же медиатором.

Если медиатор не уверен в своей независимости и беспристрастности он не вправе начинать медиацию или, если он начал действовать, продолжать процедуру медиации. Он обязан отказаться от проведения медиации.

- К обстоятельствам, которые могут повлиять на независимость медиатора или вызвать конфликт интересов, относятся:
- любые личные или деловые отношения с одной из сторон;
- любая прямая или косвенная финансовая либо иная заинтересованность в результатах медиации;
- предыдущая деятельность медиатора в любом ином качестве, кроме медиатора, в пользу одной из сторон и т.п.

В таких случаях медиатор может согласиться на проведение медиации или продолжить проведение медиации, если он уверен в своей способности осуществлять медиацию с соблюдением полной независимости и нейтралитета, что обеспечивает полную объективность, при явно выраженном согласии сторон медиации.

2. При проведении медиации медиатор независим от государственных органов, иных юридических, должностных и физических лиц. Медиатор самостоятелен в выборе средств и методов медиации в соответствии с Законом РК «О медиации».

3. В ходе медиации медиатор вправе проводить встречи как со всеми сторонами одновременно, так и с каждой из сторон в отдельности, предоставлять им устные или письменные рекомендации по разрешению спора. В зависимости от сложности спора, взаимоотношений сторон, медиатор самостоятельно определяет средства и методы разрешения конфликта.

Статья 7. Беспристрастность

1. Медиатор должен быть беспристрастным и проводить медиацию нейтрально. Медиатор всегда должен действовать абсолютно объективно по отношению к каждой из сторон,

проводить медиацию в интересах обеих сторон и обеспечивать сторонам равное участие в процедуре медиации. Медиатор должен стремиться быть воспринятым как действующий и стремящийся предоставлять услуги каждой из сторон одинаковым образом, с уважением к процессу медиации.

2. Личные характеристики, происхождение, ценности и верования или их проявление на медиации не должны делать медиатора предвзятым по отношению к кому-либо из участников процесса.

3. Медиатор должен проводить медиацию только в тех случаях, в которых он способен оставаться нейтральным и объективным. При наличии обстоятельств, препятствующих беспристрастности медиатора, он должен отказаться от проведения медиации.

4. Медиатор не должен дарить или принимать подарки, услуги или другие блага, получение которых вызывает сомнение в том, что медиатор беспристрастен.

Статья 8. Конфиденциальность

1. Медиатор должен хранить в качестве конфиденциальной всю информацию, полученную в процессе проведения медиации или связанную с ней, включая факты, что медиация будет проведена или уже имела место, кроме случаев, когда на это получено согласие всех сторон или этого требует закон.

2. Медиатор должен обеспечить конфиденциальность информации, полученной в результате медиации, и не должен раскрывать эту информацию третьим лицам, не обладающим надлежащими и конкретными полномочиями. Медиатор также должен поставить в известность стороны о необходимости сохранять информацию, полученную в ходе медиации, в тайне, а также о том, что стороны имеют право установить свои правила конфиденциальности.

3. Любая информация, доведенная конфиденциально до сведения медиатора одной из сторон, не должна доводиться им до сведения другой стороне за исключением случаев, если на это имеется согласие другой стороны или этого требует закон.

4. Конфиденциальная информация, полученная в результате профессиональных или деловых отношений, не должна

использоваться медиатором для получения им или третьим лицом каких-либо преимуществ в споре.

5. Медиатор должен соблюдать конфиденциальность даже вне профессиональной среды. Медиатор должен помнить о возможности неумышленного разглашения информации, особенно в условиях поддержания длительных связей с деловыми партнерами или их близкими родственниками или членами семьи.

6. Союз профессиональных медиаторов должен предпринимать все разумные меры к тому, чтобы с должным уважением относились к обязанности медиатора соблюдать конфиденциальность полученной в процессе медиации информации.

7. Необходимость соблюдать принципы конфиденциальности сохраняется и после окончания отношений между медиатором, Союзом и стороной спора.

8. Медиатор должен или может быть обязан раскрыть конфиденциальную информацию в случае, когда на это получено согласие всех сторон или этого требует закон.

При этом должно учитываться следующее: будет ли нанесен ущерб интересам какой-либо из сторон, интересам третьих лиц; характер предполагаемого сообщения и его адресат, т.е. является ли лицо, которому отправляется сообщение, надлежащим получателем.

Глава II. ПРОЦЕДУРА МЕДИАЦИИ

Статья 9. Договор о медиации

1. Начинать процедуру медиации медиатор может только после заключения Договора о медиации.

2. При заключении Договора о медиации медиатор должен объяснить сторонам особенности процесса медиации, акцентировать внимание на принципах проведения медиации: добровольности; равноправия сторон медиации; независимости и беспристрастности медиатора; конфиденциальности.

3. Приступая к процедуре медиации, медиатор должен убедиться в том, что стороны поняли условия и положения договора о медиации, касающиеся обязательств медиатора и

сторон в отношении конфиденциальности, выразили свое согласие и с положениями договора.

Статья 10. Процесс урегулирования спора

1. Медиатор должен проводить процедуру медиации надлежащим образом с учетом пожелания сторон и необходимости быстрого урегулирования спора.

2. Медиатор должен проводить медиацию честно, старательно и таким образом, чтобы она соответствовала принципу доброй воли сторон. Медиатор должен способствовать честности и откровенности сторон в ходе медиации и не должен намеренно искажать и использовать во вред сторонам любые факты и условия в ходе медиации.

3. Каждой стороне должны быть обеспечены достаточные возможности для участия в дискуссии.

4. Стороны свободны в отношении выражения согласия с медиатором. Стороны сами решают, при каких условиях они достигнут взаимопонимания, заключат соглашение о примирении или прекратят медиацию.

Статья 11. Прекращение процесса медиации.

1. Процесс медиации является добровольным и может быть прекращен каждым участником медиации на любой стадии.

2. Медиация прекращается в случаях: подписания сторонами соглашения об урегулировании спора (конфликта) – со дня подписания такого соглашения;

- установление медиатором обстоятельств, исключающих возможность разрешения спора (конфликта) путем медиации;
 - письменного отказа сторон от медиации в связи с невозможностью разрешения спора (конфликта) путем медиации – со дня подписания сторонами письменного отказа;
 - письменного отказа одной из сторон от продолжения медиации – со дня направления письменного отказа;
 - истечения срока проведения медиации – со дня его истечения с учетом положений ст.ст. 23, 24 Закона РК «О медиации».
-

Статья 12. Соглашение об урегулировании спора (конфликта)

1. Соглашение об урегулировании спора (конфликта) должно быть реальным, взаимным и добровольным. Медиативное соглашение должно исключать нарушение требований закона, ограничение прав сторон, а также не затрагивать права и интересы третьих лиц.

2. Медиатор должен принимать все меры к тому, чтобы взаимопонимание достигалось сторонами медиации на основе осознанной информации и согласия.

3. Решение спора (конфликта) должно оформляться письменным соглашением об урегулировании спора (конфликта), которое подписывается всеми участниками медиации.

4. По желанию сторон соглашение об урегулировании спора (конфликта) может быть нотариально заверено или заверено печатью Союза профессиональных медиаторов.

5. Соглашение об урегулировании спора должно содержать данные о сторонах медиации, о предмете спора (конфликта), медиаторе, а также согласованные сторонами условия соглашения, способы и сроки их исполнения, последствия их неисполнения или ненадлежащего исполнения.

6. Соглашение об урегулировании спора (конфликта) подлежит исполнению сторонами медиации добровольно в порядке и сроки, предусмотренные этим соглашением.

Статья 13. Вознаграждение

1. Профессиональные медиаторы осуществляют медиацию как на платной, так и на бесплатной основе.

2. Размер вознаграждения профессионального медиатора определяется соглашением сторон с медиатором до начала медиации, при этом он определяется как в твердом размере, так и путем определения размера часовой ставки. При этом размер вознаграждения зависит от объема затраченного времени.

3. Кроме вознаграждения медиатор имеет право на возмещение расходов, понесенных медиатором (расходы на оплату проезда к месту рассмотрения спора в оба конца, проживание и питание).

4. Расходы, связанные с проведением медиации, уплачиваются сторонами совместно в равных долях, если иное не установлено соглашением.

5. Медиатор не должен соглашаться на проведение медиации до получения согласия сторон на соответствующее вознаграждение, которое является существенным условием договора о медиации. Оплата услуг медиатора должна производиться до начала медиации после подписания договора о медиации.

Глава III. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ МЕДИАТОРА

Статья 14. Ответственность медиатора за разглашение конфиденциальной информации

1. За разглашение конфиденциальной информации, полученной при проведении процедуры медиации, медиатор несет ответственность в соответствии с законодательством Республики Казахстан.

2. За нарушение положений Кодекса профессиональной этики медиаторов медиатор по решению Совета участников Союза профессиональных медиаторов может быть исключен из реестра профессиональных медиаторов.

Информация об исключении из реестра профессиональных медиаторов помещается на сайте общественного объединения «Союз профессиональных медиаторов» г. Астаны.

КОДЕКС МЕДИАТОРОВ РОССИИ⁴⁸

1. Данный Кодекс определяет нравственно-этические нормы деятельности медиаторов и организаций, осуществляющих деятельность по обеспечению проведения процедуры медиации. Кодекс ляжет в основу правил, которыми будут руководствоваться в своей деятельности медиаторы, а также саморегулируемые организации медиаторов.

1.1. Целью данного Кодекса служит содействие внедрению и развитию института медиации в России, определение основных

⁴⁸ КОДЕКС МЕДИАТОРОВ РОССИИ, mediacia.com/files/Documents/Codex_mediatorum.pdf

этических и нравственных норм и принципов деятельности для лиц, занимающихся медиацией в любой сфере, и информирование общества и потенциальных пользователей медиативных услуг о медиации как самостоятельной альтернативной процедуре разрешения споров.

1.2. Кодекс ставит своей целью создание условий, в которых возможен диалог между спорящими сторонами, прояснение возникших проблем и спорных вопросов, изложение и согласование различных мнений, определение интересов, предложение, обсуждение и оценка выходов из сложившейся ситуации, выработка договоренностей, основанных на согласии между сторонами по разрешению спора, когда это необходимо и возможно.

1.3. Действие настоящего Кодекса распространяется на медиаторов, действующих как на профессиональной, так и на непрофессиональной основе, на провайдеров медиативных услуг и на саморегулируемые организации медиаторов.

1.4. Все положения настоящего Кодекса одинаково важны. Последовательность изложения в настоящем Кодексе не означает приоритетность отдельных его положений.

1.5. Кодекс составлен в соответствии с Федеральным законом от 27.07.2010 N193-ФЗ «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)».

2. Понятия, используемые в Кодексе.

2.1. Медиация – альтернативный способ разрешения спора при участии третьей, нейтральной, беспристрастной стороны – медиатора, оказывающего содействие сторонам, вовлеченным в спор и добровольно участвующим в процедуре медиации, с целью выработки взаимоприемлемого и жизнеспособного решения по разрешению спора на условиях взаимного уважения и принятия права каждой из сторон защищать свои интересы.

2.2. Медиатор – независимое лицо, привлекаемое сторонами для содействия в разрешении спора с помощью процедуры медиации.

2.3. Стороны – лица, вовлеченные в спор и желающие его разрешить с помощью процедуры медиации.

2.4. Участники процедуры медиации – стороны и иные лица, участвующие в процедуре медиации.

2.5. Провайдеры медиативных услуг – организации, осуществляющие деятельность по обеспечению проведения процедуры медиации.

3. Принципы деятельности медиаторов.

3.1. Беспристрастность и нейтральность медиатора.

3.1.1. Медиатор занимает нейтральную позицию и стремится к тому, чтобы не допускать предвзятого и пристрастного отношения к какой-либо из сторон.

3.1.2. Если в ходе подготовки или проведения процедуры медиации становятся известны обстоятельства, которые могут повлиять на независимость медиатора или вызвать конфликт интересов, в частности личная заинтересованность (прямая или косвенная) в определенном исходе спора, нахождение в родственных или деловых отношениях с кем-либо из участников процедуры медиации, предыдущая деятельность медиатора в пользу одной из сторон, медиатор должен информировать об этом стороны и обсудить с ними возможность замены медиатора или продолжения процедуры с его участием. При этом, в любом случае, независимо от решения сторон, медиатор вправе отказаться от проведения процедуры медиации.

3.1.3. Медиатор исходит из того, что каждый из участников прав со своей субъективной точки зрения.

3.2. Конфиденциальность.

3.2.1. Медиатор исходит из того, что режим конфиденциальности процедуры медиации является необходимым условием для ее проведения и принятия решения в обстановке доверия и безопасности.

3.2.2. Медиатор сохраняет в тайне от третьих лиц всю информацию, доведенную до него сторонами и иными участниками процедуры медиации и ставшую ему известной при подготовке к процедуре, в ходе самой процедуры, а также в связи с процедурой медиации.

3.2.3. Медиатор может раскрыть информацию третьим лицам в случае, если участники явно, открыто и недвусмысленно дали на это согласие медиатору.

3.2.4. Медиатор ставит участников процедуры в известность о том, что в случаях, предусмотренных законодательством, он будет обязан предоставить относящуюся к процедуре медиации информацию в уполномоченный орган власти без их разрешения.

3.2.5. Медиатор, получив в процедуре медиации информацию от одной из сторон в рамках отдельной (индивидуальной) встречи, может сообщить ее другой стороне только с согласия или по просьбе стороны, предоставившей информацию.

3.3. Прозрачность и открытость.

3.3.1. Медиатор стремится быть честным и искренним по отношению к сторонам и иным участникам процедуры медиации, разъясняет им характер и смысл своих действий, отвечает на любые вопросы, возникающие относительно процедуры медиации при ее подготовке и в ходе ее проведения.

3.3.2. Перед началом процедуры медиатору необходимо информировать стороны и иных участников о процедуре медиации и убедиться в том, что они понимают ее суть и особенности, роль медиатора и свою собственную роль в процедуре.

3.3.3. Медиатор содействует принятию сторонами в ходе процедуры медиации осознанных решений, основанных на информированности.

3.3.4. Медиатор стремится создать в процедуре медиации условия для честного и открытого диалога и взаимопонимания между сторонами.

3.3.5. Если медиатор сочтет нецелесообразным проведение или продолжение процедуры, либо придет к выводу, что не может проводить процедуру по личным обстоятельствам (физическим, психологическим, моральным и иным), которые мешают ему выполнять свою роль и могут повлиять на ход процедуры, он обязан поделиться со сторонами своими сомнениями и обсудить возможность замены медиатора, если это необходимо, либо продолжения процедуры с его участием, оставляя за собой право отказаться от проведения медиации или прекратить процедуру.

3.4. Принятие, уважение, поддержка участников.

3.4.1. Медиатор определяет свои действия и высказывания, опираясь на безусловное уважение к независимости и индивидуальности каждой из сторон и иных участников процедуры медиации, которые способны принимать самостоятельные решения и нести за них ответственность. Медиатор обеспечивает сторонам возможность свободного выбора и не может оказывать на них какое-либо давление при подготовке и проведении процедуры, в частности при достижении ими любых договоренностей в ходе медиации и принятии окончательного решения.

3.4.2. Медиатор содействует свободному высказыванию сторонами их собственных мнений, видения проблемы, ситуации, принципов, убеждений, ценностей. Медиатор не навязывает сторонам процедуры медиации свои личные представления и оценки (моральные, политические, религиозные и иные).

3.4.3. Медиатор исходит из необходимости обеспечивать равноправие сторон в процедуре медиации, в частности в равной степени проявлять им признание, уважение, поддержку и ободрение, создавать равные условия и возможности по участию в процедуре как при высказывании точек зрения, пожеланий, эмоций, так и при выработке решения по спору.

3.5. Ответственность.

3.5.1. Медиатор отвечает за ведение процедуры медиации, соблюдение принципов процедуры, обеспечение безопасности для сторон.

3.5.2. Медиатор разъясняет сторонам, что они несут ответственность за содержательную часть процедуры, касающуюся спора, а также решения и договоренности, достигнутые в ходе медиации.

3.6. Добросовестность.

3.6.1. При подготовке процедуры медиации и при ее проведении медиатор обязан тщательно соблюдать все установленные настоящим Кодексом правила, принципы и нормы поведения.

3.6.2. Медиатор уделяет процедуре медиации столько времени, сил и внимания, сколько на это потребуется для эффективного проведения процедуры.

3.6.3. Медиатор следует принципу «не навреди», в частности избегает оценочных, грубых, резких суждений.

3.7. Профессиональная компетентность.

3.7.1. В рамках деятельности, связанной с проведением процедуры медиации, медиатор действует, руководствуясь положениями настоящего Кодекса.

3.7.2. Медиатор соглашается на проведение процедуры медиации только в тех случаях, для которых он имеет необходимую квалификацию и опыт.

3.7.3. Медиатору, пришедшему к выводу о недостаточности у него определенных знаний и опыта для проведения процедуры медиации по данному конкретному спору, необходимо настолько быстро, насколько это возможно, поставить об этом в известность стороны и обсудить возможность продолжения процедуры с его участием, замены медиатора, если это необходимо, либо привлечения ко-медиатора, помощника, специалиста и/или экспертов соответствующей области.

3.7.4. Медиатор не может принимать на себя роль консультанта по юридическим, экономическим и иным вопросам, требующим специальных знаний, даже если он ими обладает, но должен разъяснить возможность внешней консультации.

3.7.5. Медиатор не вносит сторонам предложения о разрешении спора, за исключением случаев, когда сами стороны просят об этом медиатора. Получая такую просьбу сторон, медиатор оставляет за собой право выполнить ее или нет. Соглашаясь на данную просьбу сторон, медиатор обязан подробно информировать их о последствиях и рисках подобных действий и получить у них ясно выраженное согласие.

3.7.6. Медиатору нужно постоянно совершенствовать свои знания, умения и навыки, в частности участвовать в образовательных программах профессиональной переподготовки, повышения квалификации, обучающих программах (тренингах, семинарах, курсах и т.д.).

4. Вознаграждение.

4.1. Медиаторы, провайдеры медиативных услуг должны предоставлять сторонам полную информацию о вознаграждении, в частности о размере и способе оплаты, за исключением

случаев, когда медиатор выступает на бесплатной основе или общественных началах.

4.2. Процедура медиации не может быть начата без ясно выраженного согласия сторон на соответствующее вознаграждение.

4.3. Вознаграждение медиатора формируется с учетом всех имеющихся факторов, в том числе категории и сложности спора, квалификации и опыта медиатора.

5. Реклама и предложение услуг.

5.1. При любом информировании о медиации общества и потенциальных пользователей медиативных услуг медиатор, провайдеры медиативных услуг, саморегулируемые организации медиаторов должны быть правдивыми, не допускать введение в заблуждение о сути медиации, роли медиатора, квалификации и опыте медиатора, услугах, вознаграждении.

5.2. Медиатор, провайдеры медиативных услуг, саморегулируемые организации медиаторов не могут давать обещаний относительно результата процедуры медиации, а также предоставлять иные сведения, которые могут вызвать неоправданные ожидания от процедуры медиации и медиатора.

5.3. Предлагая услуги по проведению процедуры медиации, медиатор, провайдеры медиативных услуг, саморегулируемые организации медиаторов избегают утверждений и высказываний, которые могут прямо или косвенно принизить деятельность других медиаторов, ценность или авторитет судебной системы.

5.4. Медиатор, провайдеры медиативных услуг, саморегулируемые организации медиаторов распространяют информацию о процедуре медиации строго с соблюдением принципа конфиденциальности.

6. Основы взаимоотношений между медиаторами.

6.1. Медиаторы строят взаимоотношения друг с другом на основе взаимного доверия, уважения, сотрудничества и поддержки.

6.2. Медиаторы воздерживаются от действий и высказываний, которые могут нанести урон чести, достоинству,

деловой репутации другого медиатора и институту медиации в целом.

6.3. Медиаторы не должны использовать недобросовестные формы конкуренции, публично принижать компетентность и авторитет других медиаторов.

7. Основы отношений между саморегулируемыми организациями медиаторов и членами этих организаций.

7.1. Каждый медиатор, провайдер медиативных услуг, вступивший в саморегулируемую организацию медиаторов, вправе рассчитывать:

- на поддержание саморегулируемой организацией нравственных принципов взаимодействия в сообществе медиаторов с целью сохранения и повышения доверия к их деятельности;
- на соблюдение принципов честной, добросовестной конкуренции;
- на защиту законных интересов на любых уровнях, включая государственный;
- на адекватность применения мер воздействия к членам организации.

7.2. Медиаторы не должны предпринимать действий или совершать поступков, направленных на дискредитацию саморегулируемых организаций, на культивирование противоречий между саморегулируемыми организациями, на угрозу возникновения конфликта интересов членов организации.

7.3. Медиаторы, провайдеры медиативных услуг, саморегулируемые организации медиаторов воздерживаются от любых действий, которые могут нанести урон репутации медиативного сообщества и институту медиации в целом.

7.4. Саморегулируемые организации медиаторов, осуществляющие контроль за деятельностью медиаторов, могут использовать положения настоящего Кодекса в качестве критерия следования этическим и нравственным нормам и принципам деятельности лиц, занимающихся медиацией и медиативной деятельностью в любой сфере.

ЕВРОПЕЙСКИЙ КОДЕКС ПОВЕДЕНИЯ ДЛЯ МЕДИАТОРОВ⁴⁹

European Code of Conduct for Mediators

Европейский кодекс поведения для медиаторов был разработан инициативной группой практикующих посредников при поддержке Европейской Комиссии и принят на конференции в Брюсселе 2 июня 2004 года.

Настоящий кодекс поведения определяет ряд принципов, придерживаться которых медиаторы обязуются добровольно под свою ответственность. Кодекс разработан для всех видов медиации по гражданским и коммерческим делам.

Организации, предоставляющие услуги медиации, также могут брать на себя указанные обязательства, требуя от медиаторов, действующих под эгидой этих организаций, соблюдать кодекс. Организации имеют возможность предоставлять информацию о мерах, принимаемых ими для обеспечения соблюдения кодекса медиаторами посредством, например, обучения, оценки и мониторинга.

Для целей данного кодекса медиация определяется как любой процесс, при котором две и более стороны соглашаются на привлечение третьей стороны (далее «медиатора») для оказания им помощи при разрешении их спора путём достижения согласия без судебного решения независимо от того, как этот процесс может называться или характеризоваться в общепринятом смысле в каждой из стран-членов.

Ссылки на кодекс не затрагивают действие национального законодательства или правил, регулирующих отдельные сферы деятельности.

Организации, предоставляющие услуги медиации, могут разрабатывать более подробные кодексы, применяемые к конкретному контексту или к видам предлагаемых ими услуг медиации, а также к конкретным сферам, таким как, например, медиация в семейных делах или в сфере потребления.

1. КОМПЕТЕНТНОСТЬ И НАЗНАЧЕНИЕ МЕДИАТОРА

1.1. Компетентность медиатора

Медиаторы должны быть компетентными и иметь необходимые знания в сфере медиации. Важными факторами

⁴⁹ ЕВРОПЕЙСКИЙ КОДЕКС ПОВЕДЕНИЯ ДЛЯ МЕДИАТОРОВ, <http://mosmediator.narod.ru/index/0-2309>

являются надлежащее обучение и постоянное совершенствование их теоретических и практических навыков в области медиации с учётом всех относящихся к этому стандартов или требований, связанных с их аккредитацией.

1.2. Назначение медиатора

Медиатор обсуждает со сторонами приемлемые даты проведения медиации. Медиатор прежде чем принять предложение выступить в качестве медиатора, должен убедиться в том, что он имеет достаточный опыт работы и компетентность для проведения медиации, и, по требованию сторон, предоставить им информацию о своей предыдущей деятельности и об имеющемся опыте работы.

1.3. Рекламирование медиаторами своих услуг

Медиаторы вправе рекламировать свою деятельность профессиональным, правдивым и достойным образом.

2. НЕЗАВИСИМОСТЬ И БЕСПРИСТРАСТНОСТЬ

2.1. Независимость и нейтралитет

Медиатор не вправе действовать или, если он начал действовать, продолжать действовать, без выяснения предварительно всех обстоятельств, которые могут или могли бы повлиять на его независимость или вызвать конфликт интересов. Обязанность выяснения таких обстоятельств является постоянным требованием на протяжении всего процесса медиации. К таким обстоятельствам относятся:

- любые личные или деловые отношения с одной из сторон,
- любая, будь то прямая или косвенная, финансовая либо иная заинтересованность в результатах медиации,
- предыдущая деятельность медиатора или кого-либо из его компании, предприятия в любом ином качестве, кроме медиатора, в пользу одной из сторон.

В таких случаях медиатор может согласиться на проведение медиации или продолжить проведение медиации только, если он уверен в своей способности осуществлять медиацию с соблюдением полной независимости и нейтралитета, обеспечивающих полную объективность, и при определенно выраженном согласии сторон.

2.2. Беспристрастность

Медиатор всегда должен действовать абсолютно объективно по отношению к каждой из сторон и стремиться быть воспринятым как действующий и стремящийся предоставлять услуги каждой из сторон относительно того, что касается медиации одинаковым образом, с уважением к процессу медиации.

3. СОГЛАШЕНИЕ О ПРОВЕДЕНИИ МЕДИАЦИИ, ПРОЦЕСС, УРЕГУЛИРОВАНИЕ СПОРА И ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ

3.1. Процедура

Медиатор должен убедиться в том, что стороны понимают особенности процесса медиации и роль медиатора и сторон в этом процессе.

В частности, медиатор должен перед принятием на себя обязательств по проведению медиации убедиться в том, что стороны поняли условия и положения соглашения о проведении медиации, включая, в частности, все положения, касающиеся обязательств медиатора и сторон в отношении конфиденциальности, и выразили свое согласие с этими условиями и положениями.

По требованию сторон соглашение о проведении медиации заключается в письменной форме.

Медиатор должен проводить процедуру надлежащим образом, принимая во внимание обстоятельства дела, в том числе возможный дисбаланс сил и нормы права, возможные пожелания сторон и необходимость быстрого урегулирования спора. Стороны полностью свободны в отношении выражения согласия с медиатором – со ссылкой на правила или иным образом с теми методами, которые должны использоваться при проведении медиации.

Медиатор, если он считает это целесообразным, может заслушивать стороны по отдельности.

3.2. Честность процесса

Медиатор, если он считает это целесообразным, может, проинформировав стороны, прекратить процедуру медиации в случае если:

- он, с учётом обстоятельств дела и своей компетенции, считает, что намечающееся соглашение является невыполнимым или незаконным,

- он считает, что продолжение процедуры медиации вряд ли приведёт к положительному результату.

3.3. Окончание процесса

Медиатор должен принимать все соответствующие меры к тому, чтобы взаимопонимание достигалось всеми сторонами на основе осознанной информации и согласия, и чтобы все стороны понимали условия соглашения.

Стороны вправе отказаться от продолжения процедуры медиации в любой момент без объяснения причин.

Медиатор по требованию сторон и в пределах своей компетенции может информировать стороны о том, как они могут оформить соглашение, и о возможностях по обеспечению исполнения соглашения.

3.4. Вознаграждение

В случаях, если это не сделано заранее, медиатор должен в каждом случае предоставлять сторонам полную информацию о способе его вознаграждения, который он имеет в виду. Медиатор не должен соглашаться на проведение медиации до получения согласия всех заинтересованных сторон на соответствующее вознаграждение.

4. КОНФИДЕНЦИАЛЬНОСТЬ

Медиатор должен хранить в качестве конфиденциальной всю информацию, полученную в процессе проведения медиации или связанную с ней, включая факт, что медиация будет проведена или уже имела место, за исключением случаев, если это связано с требованиями закона или основ общественной политики. Любая информация, доведённая конфиденциально до сведения медиатора одной из сторон, не должна доводиться им до сведения другой стороны, за исключением случаев, если на это имеется согласие другой стороны или этого требует закон.

Вопросы:

1. Чем отличается этический кодекс от закона?
2. Сравните три кодекса. В чем сходство? А в чем разница?
3. По вашему мнению, каковы самые трудные для соблюдения стандарты профессионального кодекса медиаторов?

ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ.

СПЕЦИАЛИЗИРОВАННАЯ МЕДИАЦИЯ

ГЛАВА 18.

МЕДИАЦИЯ В ГРАЖДАНСКИХ И ТОРГОВЫХ ДЕЛАХ

В международной практике говорится о медиации в гражданских и торговых делах, как о специфичной сфере применения этого инструмента урегулирования конфликтов.

Такое понимание наблюдаем в разных документах, в том числе и в «Директивах об отдельных аспектах медиации в гражданских и торговых делах», принятых Европейским союзом в 2008 году (IP/04/1288).

В русскоязычной литературе используется понятие «медиация в гражданских и хозяйственных спорах», подразумевая под этим «случаи, когда контрагент, с которым Вы сотрудничаете на протяжении продолжительного времени, отказывается выполнять свои договорные обязательства; деловые партнеры не разделяют Ваших взглядов по поводу финансовой политики компании, которая угрожает существованию компании в целом; ценный сотрудник, недовольный условиями работы, обращается с иском против работодателя, банк отказывается осуществлять расчетные операции по банковскому счету; страховая компания не проводит выплаты и т.д.» (Россия)⁵⁰.

Как правило, почти все споры в области гражданских и торговых дел подлежат медиации: коммерческие споры, связанные с заключением или исполнением коммерческих сделок, или споры между партнерами; договорные споры – например, договор купли-продажи, поставки, аренды, займа, выработки и предоставления различных видов услуг; споры по недвижимости – на продажу, в случае совместной собственности; споры в строительстве – в отношении задержки или оспаривания качества

⁵⁰ Медиация в гражданских и хозяйственных спорах (досудебное урегулирование споров). http://sokolovskiy.jurportal.org/ru/%D0%9C%D0%B5%D0%B4%D0%B8%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F_%D0%B2_%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%B6%D0%B4%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BA%D0%B8%D1%85_%D0%B8_%D1%85%D0%BE%D0%B7%D1%8F%D0%B9%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8B%D1%85_%D1%81%D0%BF%D0%BE%D1%80%D0%B0%D1%85

работ; семейные конфликты – урегулирование отношений относительно развода, отношений между родителями и детьми, развода и имущественных отношений между супругами; споры между наследниками (по поводу семейных конфликтов существуют определенные разногласия – большинство специалистов относят их к семейной медиации); в трудовых спорах (по мнению некоторых экспертов они тоже относятся к другой специализированной сфере – трудовой медиации); в потребительских спорах; в спорах, связанных с интеллектуальной собственностью.

Порой гражданские и торговые споры возникают не из-за причин, связанных с законами, а из-за отношений между двумя сторонами, которые не могут примирить свои различные убеждения и референтные рамки. Если перед нами такой случай, то закон далеко не самое эффективное средство разрешения спора. Медиация оказывается намного полезней.

В связи с этим напомним еще раз, в чем состоит разница между законным (легалистским) подходом и подходом альтернативного решения диспутов. Она хорошо видна на следующей таблице:

**Сравнение законного подхода и подхода
альтернативного разрешения диспутов**

	Законный подход	Подход альтернативного разрешения диспутов
Типичный представитель	Юрист	Обществовед
Теоретическая база	Юридические науки	Социология, антропология, другие социальные науки
Типичная идеология	Правовое государство	Коллективность
Объект внимания	Государство	Коллектив
Основная форма	Судопроизводство	Медиация
Цель	Правовая защита	Решение проблемы
Понятие о справедливости	Создается на основе процедурных форм	Основано на опыте стороны
Отправная точка	Официальное право	Нужды и интересы
Гарантия реализации решения	Сила принуждения	Взаимопонимание

Источник: Эвасми, Кайус. Медиация в Финляндии. http://oikeusministerio.fi/material/attachments/om/toiminta/kansainvalisetjau-asiat/venaja/6GyIMAv9/sovittelu_Suomessa_I_rus.pdf

Медиация в гражданских и торговых делах имеет шансы на успех, когда исполнены следующие предварительные условия:

1. Стороны имеют и хотят поддерживать торговые отношения.
2. Обе стороны заинтересованы в быстром разрешении спора.
3. Обе стороны признают, что судебное разбирательство нанесет неприемлемый ущерб из-за своей продолжительности, расходов и непредвиденного результата.
4. Ни одна из сторон не хочет той публичности, к которой приведет судебный процесс.
5. Стороны понимают, что медиация может принести им самый хороший вариант разрешения, форму катарсиса и низких цен.
6. Стороны уже применяли судебное разбирательство и медиацию в других спорах и им на практике известна ценность медиации по сравнению с судебным разбирательством.
7. Стороны понимают, что есть проблема со свидетелями и считают, что надо избежать судебного разбирательства⁵¹.

Медиация в торговых делах будет иметь меньше шансов, если:

1. Спор концентрирован, скорее всего, на законе, чем на факте, и установленные прецеденты сильно благоприятствуют одной из сторон.
2. Одна из сторон хочет отложить решение диспута на как можно большее время.
3. Одна или все стороны не действуют на основе принципа доброй веры.
4. Одна из сторон верит, что судебное разбирательство принесет полную реабилитацию ее позиции.
5. Существует неравенство между сторонами в переговорах.
6. Одна из сторон не имеет ресурсов или денег, чтобы исполнить свои обязанности по данному контракту.
7. Диспут имеет такой характер, что делает желательным создание правового прецедента⁵².

⁵¹ NEWMAN, Paul. *Commercial Alternative Dispute Resolution (ADR)*. In LIEBMANN, Marian (ed). 2000. *Mediation in Context*. Jessica Kingsley Publishers, p. 180

⁵² NEWMAN, Paul. *Commercial Alternative Dispute Resolution (ADR)*. In LIEBMANN, Marian (ed). 2000. *Mediation in Context*. Jessica Kingsley Publishers, p. 181

Существует определенная разница между медиацией в уголовных и гражданских делах. Она хорошо видна на следующей таблице:

Разница между медиацией в уголовных и гражданских делах

	Медиация в уголовных делах	Медиация в гражданских делах
Отправная точка процесса медиации	Преступление	Разногласие
Общественный интерес	Есть	Нет
Основная выгода для сторон	Избежание наказания/получение компенсации	Управление рисками
Альтернатива	Аппарат контроля	Различные методы разрешения конфликта
Власть сторон по отношению к конфликту	Частичная	Полная
Представление о причине проблемы	Неправильное поведение	Плохая коммуникация
Характер деятельности	Привлечение к ответственности	Разрешение проблемы
Решение проблемы	Осознание неправильности совершенного деяния/раскаяние	Улучшение коммуникации
Типичная цель	Стремиться, чтобы совершитель деяния возместил последствия своего поступка жертве	Стремиться, чтобы стороны определили приоритетность своих интересов/потребностей
Дисбаланс власти сторон	Имеется	Имеется/отсутствует
Исходные позиции	Жертва/Совершитель преступления	Равноправные стороны
Отношение к морали	Реинтегративный стыд/ Моральное порицание	Без элементов морализирования
Отношение к временному фактору	Рассмотрение совершенного в прошлом преступления является важным	Фокус – на сегодняшнем дне, прошлое не является очень важным
Роль медиатора в вопросах содержания	Контролирующая	Нейтральная
Теория, лежащая в основе	Ресторативное правосудие	Теория переговоров
Самое важное	Возмещение вреда, причиненного жертве преступления	Удовлетворение интересов сторон

	Медиация в уголовных делах	Медиация в гражданских делах
Кто выполняет	Совершитель преступления	Та или другая сторона/ обе стороны
Характер системы	Ограничительный	Открытый во всех направлениях

Источник: Эрвастии, Кайус. Медиация в Финляндии. http://oikeusministerio.fi/material/attachments/om/toiminta/kansainvalisetjaeu-asiat/venaja/6GyIMAcv9/sovittelu_Suomessa_I_rus.pdf

Каково место адвокатов в медиации по гражданским и торговым делам?

1. Они могут посоветовать своим клиентам в области их законных прав.

2. Они могут посоветовать своим клиентам в выборе подходящей процедуры для альтернативного разрешения споров.

3. Они могут помочь своим клиентам подготовить свой случай к альтернативному разрешению диспутов.

4. Они могут представлять своих клиентов на медиативных сессиях или на мини-процессе.

5. Они могут помочь своим клиентам подготовить подходящее мировое соглашение об урегулировании данного спора, которое признается судом.

6. Они могут обдумать, какие документы необходимо подготовить до медиативной сессии и заняться их изготовлением.

7. Они могут оценить риск, если случай пойдет не к медиации, а к арбитражу или судебному разбирательству.

8. Они могут обдумать, действительно ли медиация – самая подходящая процедура для разрешения данного спора, или лучше отнести случай к суду.

9. Они могут обсудить вопрос, если медиация не приведет к успеху, и надо отнести случай к суду, как обстоит дело со свидетелями⁵³.

В некоторых странах существуют специализированные объединения медиаторов, которые предлагают услуги в области гражданских и торговых дел. Например, в Англии CEDR (Центр для разрешения диспутов) занимается такими спорами, которые

⁵³ NEWMAN, Paul. *Commercial Alternative Dispute Resolution (ADR)*. In LIEBMANN, Marian (ed). 2000. *Mediation in Context*. Jessica Kingsley Publishers, p. 181-182

готовятся отнести в суд. Другая организация, ADR Net, имеет сеть по всей стране и относит случаи к тем медиаторам, которые находятся в географической близости с клиентами.

Несколько примеров

Здесь укажем на случай, в котором применение медиации может оказаться эффективным способом разрешения конфликта, поскольку вопрос касается именно различий во взглядах на будущее развитие бизнеса.

Гульнара и Айгуль – сотрудники одной пекарни для свежей выпечки: хлеба, самсы и беляшей. У них бизнес развивается хорошо, и пекарня процветает уже 6 лет. Их клиенты – не только жители микрорайона, где расположена пекарня, но и несколько предприятий, которые покупают готовую продукцию для своих столовых.

Гульнара занимается производственными вопросами и снабжением, а Айгуль ответственна за сбыт и продажу готовой продукции. До сих пор у них все шло хорошо.

Однако два месяца тому назад Гульнара стала говорить о реконструкции пекарни. Она настаивает на покупке нового оборудования. Она жалуется, что с этим старым оборудованием ей надо вставать в два часа ночи, чтобы в семь утра был свежий хлеб, выпечка, самса и беляши. Именно тогда покупают больше заказчики – местные предприятия. И нечто больше – настаивает, чтобы ее зарплата повысилась, так как, по ее мнению, она работает больше Айгуль, которой не приходится вставать ночью, особенно зимой, когда так темно и холодно.

Айгуль, однако, с этим не согласна. Она считает, что дела пекарни идут очень хорошо; что бизнес у них ладится; что продукция высокого качества, а число клиентов – более чем достаточно. Кроме того, она не склонна думать, что работает меньше Гульнары – ни в коем случае! Да, Гульнара рано встает, но привлечь, а тем более задержать клиентов – это вообще дело сложное. Покупать новое оборудование – это абсолютно неоправданный расход, который не только что не нужен, а даже очень вреден. Лучше себе повысить зарплату или инвестировать в рекламу.

Поможет ли суд нашим героям? Вряд ли. Как было сказано выше, этот спор не касается закона, а проистекает из-за невозможности разрешить или примирить различные взгляды на развитие пекарни. Здесь может быть полезен только медиатор. Он должен помочь им создать единую историю спора, обозначить общую проблему и способствовать вместе искать возможные пути ее решения.

Или возьмем другой случай. Его можно отнести и к семейной медиации, и к медиации, проистекающей из гражданских отношений. Мы его уже рассматривали как пример трансформации отношений в медиации. Сейчас посмотрим на него с другой точки зрения.

Два года тому назад пара развелась, и суд присудил, чтобы ребенок остался с матерью и чтобы отец выплачивал каждый месяц определенные алименты. Вопреки разводу, родители не хотят лишать своего ребенка родительской теплоты и заботы. Отец с радостью платит алименты и проводит с маленькой дочкой каждое второе воскресенье месяца. Это хрупкое равновесие продолжается до того момента, когда отец теряет свою работу, а с тем – и возможность выплачивать алименты. Мать начинает испытывать сильные материальные затруднения, а ребенок растет, ему нужно кушать, одеваться и ходить в детский сад.

В этом случае мать, конечно, может обратиться в суд, но чем он ей поможет? У отца есть доброе желание платить, но он безработен, собственности нет, других доходов – тоже.

Чем может быть полезен медиатор?

Во-первых, он поможет обоим трансформировать две отдельные проблемы – невозможность оплачивать алименты (отца) и необходимость прокормить дочку (матери) – в одну общую: забота о благосостоянии ребенка.

Во-вторых, медиатор может им помочь успешно трансформировать свои отношения. Несмотря на то, что они больше не супруги (не состоят в браке), они продолжают быть родителями своего ребенка. Другими словами, брачные отношения трансформировались в родительские.

В-третьих, медиатор будет использовать не конкурентные подходы, а подходы сотрудничества. Если предположим, что цель

медиативного процесса – лично я придерживаюсь такого взгляда – не решение, а улучшение ситуации, то тогда на проблему можно посмотреть совершенно другим взглядом. Тогда мать не будет стремиться осудить бывшего супруга, то есть, выиграть в суде, а оба будут стремиться разрешить общую для них проблему – как обеспечить нормальные условия для воспитания своего ребенка. Одно из возможных решений будет таким: мать, употребляя свои родственные и служебные связи, помогла отцу найти работу и договориться с ним, что когда устроится и начнет получать зарплату, он выплатит алименты за все месяцы, включая те, когда был безработным.

Как сами убедились, медиация в гражданских и хозяйственных делах может быть полезным и необходимым инструментом. Хорошо подготовленный и квалифицированный медиатор может не только решить конкретный спор, но и сделать так, чтобы отношения между сторонами не прекратились, а трансформировались сообразно новым реалиям и обстоятельствам.

Вопросы:

1. Когда медиация в гражданских и торговых делах имеет шансы на успех?
2. Когда медиация в гражданских и торговых делах имеет меньше шансов на успех?
3. Какова роль адвокатов в медиации в области гражданских и торговых дел?

ГЛАВА 19. МЕДИАЦИЯ В ТРУДОВЫХ ПРАВООТНОШЕНИЯХ

В этой главе ознакомимся со спектром и задачами трудовой медиации. Остановимся на некоторых хорошо функционирующих схемах и ответим на вопрос: как установить работающую медиативную схему на предприятии. В конце найдем сравнительно простой кейс, к которому трудовая медиация применима.

Спектр и задачи трудовой медиации

Как правило, трудовая медиация относится к вопросам, связанным с оплатой, расовой и этнической дискриминацией на рабочем месте, дедовщины, карьерного развития, дискриминации из-за сексуальной ориентации, сексуального домогательства, коллективным трудовым договорам.

Ее цель – привести к улучшению трудовые отношения.

Ее значение было отлично описано министром торговли и индустрии Англии, который подчеркнул: «Сокращая число конфликтов и разрешая их быстрее, мы можем повысить производительность в Англии и обеспечить более хорошие отношения между работниками и работодателями. Мы тоже можем уменьшить цену решения, что очень важно для нас. В то же самое время, мы решили защищать права работников и обеспечить их доступ к справедливости»⁵⁴. Исследования того времени – 2006 г. – показали, что почти 7% всех занятых становились объектом несправедливого отношения из-за какой-то личной черты – пол, раса, внешний вид.

В трудовых взаимоотношениях медиация есть полезный инструмент, который помогает трансформировать организационную культуру и сэкономить деньги. Сегодня приблизительно 30% компаний в США применяют определенные формы медиации в этой сфере. Подобная тенденция наблюдается и в

⁵⁴ DOHERTY, Nora & GUYLER, Marcelas. 2008. *The essential guide to workplace mediation & conflict resolution. Rebuilding Working Relationships*, Cogen Page, p. 20

других странах⁵⁵. В США и Австралии она широко применяется и давно стала обычной практикой. В Англии в случае трудового диспута обычно привлекают независимых консультантов.

Схемы трудовой медиации

В различных предприятиях существуют различные схемы применения медиации.

В рамках одной из существующих схем, медиацию отделяют от процедуры жалоб и от дисциплинарной процедуры. Медиаторами выступают коллеги спорящих. Большое преимущество этой схемы заключается в том, что она рассматривает жалобы и санкции. Она может помочь работникам отделить общие споры по поводу отсутствия на работе, опоздания, несоблюдения трудовой безопасности и т.д., от конкретных диспутов по поводу конкретного конфликта. Такой схемы придерживается, например, английская корпорация Lewisham Housing. В ней медиация функционирует следующим образом:

1. Чтобы служащий получил доступ к медиативной услуге компании, он должен посетить департамент человеческих ресурсов, предлагающий ему двух медиаторов, которых он может выбрать.
2. Выбранный медиатор звонит двум сторонам, разговаривает с ними о проблеме, объясняет, в чем заключается медиация и ее конфиденциальный характер, и если оба согласны, приступает к подготовке процесса.
3. Каждая из сторон может отказаться от медиации, если чувствует, что медиатор не беспристрастен. Подобное ощущение может основываться на реальных фактах, предрассудках или на прошлом опыте. В этом случае им могут предложить другого медиатора.
4. Медиатор должен декларировать отсутствие конфликта интересов, а также и отсутствие обстоятельств, которые могут создать предубеждения к одной из сторон – такое часто бывает в организациях, где люди работают вместе

⁵⁵ REYNOLDS, Carl. *Workplace Mediation in* LIEBMANN, Marian (ed). 2000. *Mediation in Context*. Jessica Kingsley Publishers LIEBMANN, Marian (ed). 2000. *Mediation in Context*. Jessica Kingsley Publishers, p. 189

и где информация распространяется быстро. Надо сразу сказать, что знакомство со сторонами не является помехой для эффективной медиации.

5. Если стороны дойдут до соглашения, они могут выбрать, в каком виде его подготовить – в письменном или в устном. По их желанию, соглашение прикрепляется или не прикрепляется к их личным трудовым досье. Медиатор должен уважать желание сторон. Если они предпочитают устное соглашение, то он только тогда информирует департамент человеческих ресурсов, что соглашение было достигнуто.
6. Если стороны не достигнут соглашения, тогда медиатор должен проинформировать департамент человеческих ресурсов, не сообщая подробности о ходе медиации (принцип конфиденциальности).
7. Через месяц медиатор связывается опять со сторонами и спрашивает их, работает ли соглашение. Департамент человеческих ресурсов тоже может позвонить сторонам, чтобы спросить их об их опыте во время медиации и довольны ли они работой медиатора.

Существует и другая схема, при которой определенные обученные менеджеры берут на себя ответственность арбитра и применяют подход примирения. Цель этой схемы – избежать разрешения конфликта, которое заканчивается проигрышем одной стороны и выигрышем другой, и сделать так, чтобы обе стороны выиграли. Эта медиативная схема функционирует следующим образом:

1. Если у кого-то из служащих есть какая-то проблема с другим служащим, ему сначала предложат обсудить ее со своим супервайзером.
2. Если диспут не разрешается, то тогда руководитель отдела выслушивает обе стороны и потом делает рекомендации для разрешения диспута. Он действует как арбитр, но его рекомендации не имеют обязательного характера, так как служащий может апеллировать в вышестоящие инстанции.
3. Если одна из сторон прибегнет к апелляции, то тогда случай передается в руки обученного специалиста в области

примирения. Он будет работать с обеими сторонами, чтобы установить проблемы, которые стоят в основе спора, выявлять, что было сделано, и установит, действительно ли стороны желают наладить этот диспут (принцип доброй веры).

4. Специалист в области примирения организует совместную встречу для поиска решения. Он может давать им консультации и советы. Если стороны не достигнут соглашения, то тогда специалист в области примирения готовит доклад, в котором отмечает свои предложения о разрешении конфликта. Против этих предложений может апеллировать только служащий, но не менеджер, если конфликт между служащим и менеджером.

Существуют и другие схемы, при которых для разрешения трудовых споров приглашаются внешние консультанты. Они применимы, скорее всего, к предприятиям, где уже существует известная культура медиации.

Другая подобная схема – это так называемые конференции без повестки дня, где служащие могут участвовать в свободной дискуссии и давать предложения на разрешение определенных конфликтов.

Специалисты считают, что эта область развивается достаточно динамично, и скоро увидим новые схемы трудовой медиации, которые не только повлияют на развитие организации, но и приведут к изменениям трудового законодательства.

Трудовая медиация, как можно ожидать, встречает по пути своего внедрения определенные барьеры. Достаточно сказать, что она приводит к изменениям властного баланса в организациях, что само по себе рассматривается как угроза со стороны менеджмента и профсоюзных лидеров.

Как установить работающую медиативную схему на предприятии?

Этот вопрос важен для тех, кто решил применять медиацию как инструмент для разрешения трудовых споров. Рэйнольдс (Reynolds) дает несколько практических рекомендаций:

1. Сначала надо определить, действительно ли есть нужда в такой схеме и какие преимущества она принесет организации. Это можно сделать, изучая опыт других организаций, которые уже применяли подобные схемы, а также и через небольшое качественное исследование при помощи департамента человеческих ресурсов и руководства.
2. Ознакомление с ценой процедур разрешения споров, которые применялись до этого момента, тоже подскажет, нужна ли медиативная схема или нет. Имея в виду, что она легче для применения по сравнению с другими процедурами, можно предположить, что работники предприятия будут чаще прибегать к ней.
3. Если на предприятии действует профсоюзная организация, то тогда руководство должно согласовать установление этой процедуры с ней.
4. После того, как все это будет сделано, предприятие должно решить, какой вариант выберет: использовать внешних или внутренних медиаторов? Если выбор пал на внутренних медиаторов, то тогда это могут быть или просто работники, или менеджеры среднего и высшего уровня. Если выбрать вариант с медиаторами-работниками, то он имеет одно большое преимущество, а именно отражает состав организации и его разнообразия. Недостаток заключается в том, что некоторые из них не будут восприниматься как по-настоящему нейтральными.
5. И последний шаг подготовки медиативной схемы – это обучение медиаторов, которое должно осуществляться по аккредитованным учебным планам, сообразно потребностям предприятия.

Кейс:

Айгуль и ее непосредственный начальник Алмат работают вместе почти 5 лет. В начале все шло хорошо – даже ходили слухи, что их рабочие отношения сложились слишком хорошо. Год с половиной тому назад, однако, все это изменилось. Они стали нападать друг на друга и их совместная работа пошла

плохо. Айгуль утверждает, что после реорганизации компании в прошлом году, о ней вроде бы забыли: она не получила ожидаемого повышения. Кроме того, она жалуется, что Алмат несколько раз ставил публично под вопрос ее компетентность и мотивацию работать. Айгуль считает, что она объект дискриминации на рабочем месте.

В то же самое время, Алмат жалуется, что Айгуль год с половиной назад стала относиться к нему с непонятной неприязнью. Это личное отношение оказало влияние на ее работоспособность, из-за чего она не получила повышение.

Итак, как разрешить этот спор?

Ваша задача: разыграть ситуацию и постараться разрешить этот спор на рабочем месте.

Вопросы:

1. Каковы задачи трудовой медиации?
2. Какие схемы трудовой медиации вам известны?
3. Какая из них кажется вам самой подходящей для условий Казахстана? Почему?

ГЛАВА 20. СЕМЕЙНАЯ МЕДИАЦИЯ (МЕДИАЦИЯ ПРИ РАЗВОДЕ)

В этой главе поговорим о браке как о психологическом и социологическом явлении, и рассмотрим его четыре аспекта: эмоциональный, социальный, финансовый и юридический. Потом ознакомимся с историей возникновения и характеристиками современной медиации при разводе (бракоразводной медиации) и обратим внимание на выработку соглашения о детях. Как обычно, в конце главы рассмотрим конкретный кейс, который поможет нам лучше понять полезность медиации в этой деликатной сфере человеческих взаимоотношений.

Сфера семейной медиации довольно широка. Она охватывает обучение детей разрешать свои конфликты с ровесниками; обучение детей и родителей разрешать межпоколенческие конфликты; помощь при заключении предбрачного договора; помощь при решении конфликтов, возникших в рамках гражданского брака; разрешение диспутов, связанных с заботами о престарелых, и, конечно, медиация при разводе, которая часто встречается под названием бракоразводная медиация. Здесь мы остановимся на последней.

Существует мнение, что развод – это частное дело и что он касается только супругов и детей одной конкретной семьи. Но это не совсем так. Каждый развод затрагивает значительное число людей: семья и родители мужа и жены; семейные друзья; одноклассники детей, их учителя, члены их спортивного клуба или кружка⁵⁶. Как социальное явление, развод оказывает прямое или не прямое влияние на систему социальной защиты и здравоохранения; на образовательную систему; на систему социальных услуг и на многие другие системы и сферы общества.

⁵⁶ ERICKSON Stephen & McKnight, Marilyn. 2001. *The Practitioner's Guide to Mediation: A Client-Centered Approach*. John Wiley & Sons, Incp, New York, p. 99

Не один, а... четыре развода

Под словом «развод» понимается тот законный акт, который прекращает брак. Но брак имеет разные аспекты; поэтому Катрин Стонер предупреждает, что в сущности есть не один, а четыре различных развода: эмоциональный, социальный, финансовый и юридический, которые необязательно совпадают по времени⁵⁷.

Эмоциональный развод начинается с решения расстаться и заканчивается, когда оба супруга поймут, что чувства и желание жить в браке ушли. При социальном разводе, супруги налаживают заново свои отношения с кругом знакомых. Они начинают взаимодействовать с ними не как пара, а как отдельные личности. Финансовый развод предполагает, что супруги разделят имущество и долги, которые накопили во время брака. Юридический развод мог бы быть самым легким из всех – если бывшие супруги успели урегулировать эмоциональный, социальный и финансовый аспекты. В противном случае, он может превратиться в финансовую катастрофу, в событие с критичными последствиями, которое окажет неблагоприятное влияние не только на супругов, но и на воспитание детей и на их психологический комфорт.

Эмоциональный развод является огромным испытанием для каждого. Супруги проходят через несколько этапов осознания этого факта:

- Отрицание и шок – «это не может случиться со мной»; «в наших отношениях есть проблемы, но мы можем устранить их»; «он или она может вернуться, если дам немного времени».
- Переговоры – «я буду вести себя по-новому, чтобы избежать развода».
- Гнев – потенциальная депрессия или ярость.
- Грусть и вина за то, что не успели сохранить свой брак.
- Примирение с разводом как с неизбежным событием, которое должно произойти.

Эти этапы не совпадают по времени у супругов, отчего возникают дополнительные осложнения. Например, если мысль о разводе возникла у жены год тому назад, в момент, когда сообщит

⁵⁷ STONER, Katherine. 2004. *Using Divorce Mediation, Nolo, p.3*

о своем решении мужу, она уже пережила эмоциональный развод; для него он только начинается.

Социальный развод затрагивает не только жизнь соответствующей семьи, но и жизнь друзей и родственников. В свою очередь, они тоже проходят процесс адаптации к новому статусу бывших супругов. Может быть, некоторые изменят свое поведение в зависимости от того, кого считают ответственным за распад семьи. Это приводит к изменению состава круга друзей каждого супруга и даже детей, что может оказаться довольно сложно для всех.

Финансовый развод не менее трудная задача. Семейное имущество, инвестиции, дом, долги и т.д. могут, конечно, разрешиться в суде, но вряд ли решение судьи будет лучше решения супругов, которые договариваются на основе сотрудничества и с заботой о детях. Финансовый развод будет идти намного лучше, если эмоциональный и социальный уже урегулированы. Если, однако, супруги еще не справились с этим, их диалог о финансах будет непродуктивным и будет осуществляться с единственной целью ущемить другого, а не искать оптимальное решение финансовых проблем.

Юридический развод не должен стоить дорого, если осуществляется по взаимному согласию. Если предыдущие три аспекта получили удовлетворительное решение, юридический развод занимает сравнительно немного времени и не приводит к каким-то глубоким потрясениям.

Страницы истории

Считается, что бракоразводная медиация появилась в США в начале 70-х годов. В 1969 году адвокат из Атланты Джим Кутлер прошел через развод, который фактически опустошил его семью. Супруги чуть не разорились из-за высоких гонораров, которые им пришлось платить адвокатам. Этот горький опыт склонил его к мысли, что должен быть лучший способ развестись.

Именно Джим Кутлер признан основателем движения за бракоразводную медиацию. Он верил, что паре, которая разводится, не обязательно смотреть друг на друга, как на врагов. Наоборот, они должны сотрудничать и быть в тесном контакте из-

за финансовых вопросов, из-за того, что им и дальше воспитывать своих детей, и ради справедливого разделения семейного имущества.

Современная бракоразводная медиация связана и с именем профессора Мортона Дойча (Morton Deutsch), который в 1973 году написал книгу «The resolution of conflict: Constructive and destructive processes (Разрешение конфликта: конструктивные и деструктивные процессы). New Haven: Yale University Press». Именно он впервые сформулировал идею, что законодательная система, которая делает из людей противников, – это самый большой источник конфликтов во время развода, намного больше, чем недоразумения и противоречия между супругами, которые повлияли на их решение прекратить брачное отношение. Он верил, что конфликт должен управляться не конкурентным, а кооперативным (основанном на сотрудничестве) образом. Сегодня многие семейные медиаторы поддерживают этот взгляд, обвиняя суд за то, что он разжигает желание реванша и победы над бывшим супругом. Давно стали крылатыми такие фразы, как: «Залы суда есть место, где истории конструируются, а не поле поиска истины» или «Бракоразводный процесс вполне может покончить с теми, кто выжил после семейного конфликта».

Бракоразводный судья Родерик Дункан (Roderic Duncan) утверждает, что есть только 5 случаев, в которых вмешательство суда необходимо; все остальные годятся для семейной медиации:

1. Когда сторона системно не выплачивает алименты или не выплачивает в предусмотренных сроках.
2. Когда сторона не подписывает акт перечисления денежных средств на экс-супруга после продажи дома.
3. Когда стороны системно не соблюдают план встреч с детьми.
4. Когда необходимо разобраться быстро в проблемах, которые могут причинить серьезный финансовый ущерб.
5. Когда существует физическое или психическое насилие⁵⁸.

⁵⁸ Цит. по книге Winslade, John & Gerald Monk. 2008. *Practicing Narrative Mediation*. Jossey-Bass, p.151

Характеристики современной бракоразводной медиации

Бракоразводная медиация не стремится сохранить брак. Это, скорее всего, дело примирения.

Когда решение о разводе уже принято, бракоразводная медиация имеет следующие цели:

1. Облегчить неприятные эмоции у супругов, которые решили расторгнуть свой брак, так, чтобы они не превратились во врагов.
2. Привести к лучшему возможному урегулированию будущего детей, которые после развода станут жить между двумя домами, причем в том порядке, который установит суд.
3. Положить конец старому противоборству и создать новый этап отношений для людей, которые перестали быть одной семьей. Принято считать, что развод ставит точку в отношениях между супругами. Это не совсем правильно. Он просто легитимирует конец брака между людьми, которые в идеальном случае должны продолжить свои отношения, только в трансформированном виде.
4. Предложить паре лучший и более дешевый выбор развода. В этом смысле бракоразводная медиация разграничивается от «индустриий разводов», которая превратилась в значительный источник доходов для юридического сословия.

Преимущества бракоразводной медиации

Бракоразводная медиация возникает как новый способ развода из-за того, что расторжение брака стало обычным фактом современной жизни, со всеми проистекающими отсюда последствиями, хотим мы этого или нет.

Традиционно, развод в суде означает конец не только брака, но – в большинстве случаев – и разрушение семьи. Как правило, дети остаются жить с одним родителем; а еще им приходится общаться с сердитыми, гневными и неудовлетворенными мамой и папой.

Современная бракоразводная медиация в состоянии прекратить битвы за опеку над детьми, помогая родителям создать новые роли для себя и новые отношения между членами когда-то одной семьи, и распределить семейное имущество таким

образом, чтобы никто не чувствовал себя обиженным. Медиатор создает условия для того, чтобы бывшие супруги оставили позади гнев и отрицательные эмоции, и чтобы, как настоящие родители, смогли позаботиться о будущем своих детей. В этом смысле современная бракоразводная медиация не просто альтернатива судебному разбирательству, а совокупность различных методов принятия взаимоприемлемого решения о детях и распределении собственности между двумя сторонами.

Бракоразводная медиация дает возможность бывшим супругам обсудить возникшие проблемы и выработать собственное соглашение при помощи, поддержке и ориентации профессионального медиатора. Это менее деструктивный выбор, поскольку он позволяет сторонам научиться сотрудничать, а не противостоять; пользоваться услугами не только адвоката, но и терапевта, бухгалтера, медиатора, которые будут не просто их поддерживать в большом поединке с бывшей второй половинкой, а будут думать о лучшем возможном будущем всех членов распавшейся семьи.

Бракоразводная медиация есть не битва, а способ сотрудничества и оздоровления.

Философия бракоразводной медиации отличается от философии бракоразводного дела, даже тогда, когда адвокаты настроены на сотрудничество. В ходе бракоразводного процесса, если развод не происходит по взаимному согласию, каждый из адвокатов стремится представить своего клиента в лучшем свете и соответствующим образом темными красками нарисовать образ другого супруга. Единственная возможная формула решения – «выигрыш – проигрыш». В результате судебного процесса чаще всего один родитель остается с детьми и домом, а второй оплачивает алименты. Притом решение принимает суд, а не супруги. Если, однако, они до этого обратились к медиатору, то судебное оформление развода осуществляется на основе подписанного между ними соглашения, то есть, супруги сохранили бы за себя право решать о своем будущем.

Самые кровавые битвы на бракоразводном процессе ведутся, конечно, из-за детей. Если оба родителя хотят, чтобы дети жили с ними, то адвокаты обязательно должны найти соседей,

друзей и знакомых, которые докажут своим свидетельством, что их клиент самый хороший, а другой родитель – самый плохой. Это не только самые неприятные моменты для бывших супругов, но и самые вредные для будущего всех членов семьи: после такого развода сотрудничество родителей будет очень затруднительным, а порой просто недостижимым.

Не абсурдно говорить об укреплении и улучшении отношений между супругами даже в разгаре развода. Большинство супругов, особенно если они имеют детей, не хотят, чтобы после брака они чувствовали себя опустошенными и отчужденными. Поэтому они должны понять, что развод не должен быть обязательно катастрофой и что брак можно прекратить достойно. Развод не означает необходимость прекращения отношений, он может стать исходной точкой трансформации отношений, которые уже не будут основываться на любви и на близости, а будут строиться на фундаменте взаимного уважения. Если даже у пары нет детей, они могут сохранить свое трансформированное отношение из-за того, что у них общие друзья или потому что они испытывают позитивные чувства к членам семьи другого супруга.

Медиація при выработке соглашения о воспитании детей

Медиативное соглашение о воспитании детей менее деструктивное решение для их неокрепшей психики, чем вердикт суда. Отметим, что такое соглашение важно не только для родителей в процессе развода, но и для родителей, которые никогда не заключали брак и живут в двух различных местах.

Логика судебной системы такова, что она определяет одного из родителей «главным ответственным» за воспитание детей. Она как бы говорит другому родителю: «Ты – «посещающий» родитель; ты необходим детям только два раза в месяц и то лишь по уикендам. Однако ты должен поддержать своих детей денежными вливаниями. Ты не имеешь права решать, как эти деньги будут тратиться. Просто высылай их тому родителю, которого признали лучше тебя! И сейчас, когда мы говорим об этом, мы думаем, что ты не заслуживаешь доверия. Поэтому мы не будем ждать, чтобы ты сам высылал деньги, а будем удерживать

их прямо из твоей зарплаты. Если ты возражаешь, мы объявим тебя плохим родителем!»⁵⁹.

Медиативное соглашение намного «чувствительнее» вердикта к нуждам родителей в признании и детей в заботе. Например, если существует спор о том с кем останутся дети, медиатор не призывает свидетелей, которые будут выступать в пользу того или другого. Он пригласит специалиста в области детской психологии, который проинтервьюирует ребенка, встретится с родителями и с другими людьми, и прорекомендует самое удачное решение. Эксперт поможет предвидеть, какой эффект будет от встречи с другим родителем, от визита в его новый дом и т.д.

С другой стороны, медиатор, если увидит, что сами родители нуждаются в психологической помощи, может предложить им встречу с терапевтом, который объяснит и поможет в понимании и преодолении тех чувств, которые они испытывают друг к другу в результате развода. Он будет сотрудничать с ними, чтобы они поняли причины распада своих отношений и заменили негативизм в своих отношениях пониманием и уважением.

И, не на последнем месте, медиатор сам сможет задать детям некоторые вопросы, которые подготовят их к расставанию родителей, как например:

- Как ты себя чувствуешь, когда мама и папа сердиты?
- Как ты себя успокаиваешь, когда ощущаешь много негативных чувств вокруг?
- Есть ли у тебя такое желание, которое, если исполнится, сделает маму идеальной мамой, а папу – идеальным папой, несмотря на то, что они живут в разных домах? Что это за желание?
- Как ты себе представляешь идеальную маму и идеального папу, живущих в разных домах? Что они должны делать? Что они должны говорить? Как они должны разговаривать между собой? Что они не должны говорить своим детям?
- Можешь ли ты что-то предложить своим родителям, чтобы они справились со своими негативными чувствами?⁶⁰

⁵⁹ Erickson and McKnight 102-103,99

⁶⁰ WINSLADE, John & MONK, Gerald. 2008. *Practicing Narrative Mediation. Loosening the Grip of Conflict*, Jossey-Bass, p.180

Кейс

Этот кейс из книги двух опытных американских экспертов показывает, как медиатор может сотрудничать с другими специалистами таким образом, чтобы было принято самое правильное решение о будущем детей.

Медиатор работает с бывшими супругами Тедом и Робертой. У них двое детей: Лиза – 16 лет и Райан – 13 лет.

Тед и Роберта давно расстались, но сейчас они должны принять определенные решения. Оба они женились повторно, но наступили изменения, с которыми они решили, что не могут справиться одни, поэтому снова обратились к медиатору.

Роберта объясняет, что за последние два года дети жили постоянно с ней. С отцом проводили два уикенда в месяц и летние каникулы. Тед жалуется, что Роберта и ее новый супруг планируют уехать в другой город, чтобы Роберта закончила свою магистерскую степень. Тед хочет, чтобы Райан остался в своем родном городе и жил с ним. Райан очень привязан к своему отцу и у него такие же интересы, как у отца, однако мальчик очень близок и со своей мамой, несмотря на то, что он описывает ее как очень строгую с ним и Лизой. Оба родителя утверждают: Роберта сказала каждому из них, что она хочет жить именно с ними.

Медиатор предположил, что Райан сказал каждому из своих родителей именно то, что, как он думал, они хотели услышать от него. Он предложил родителям консультацию детского психолога. Родители поговорили с Райаном, и он согласился сначала встретиться с психологом, а потом поговорить опять с ними. Со своей стороны консультант обещал медиатору проинформировать его о результате встречи до начала следующей медиативной сессии. Когда медиатор позвонил ему и спросил: «Как вы думаете, что должны сделать Тед и Роберта?», психолог ему ответил: «Они должны выслушать Райана и тогда принять свое решение».

При открытии медиативной сессии, медиатор спросил родителей: поговорили ли они с Райаном и психологом? Они подтвердили, и отец грустно сказал: «Я знаю, что Райан любит меня, но я сейчас точно знаю, что он хочет уехать со своей мамой. Он не хотел об этом мне говорить, чтобы не обидеть меня. Я

думаю, что он должен уехать, а мы вместе должны решить: когда он будет приезжать ко мне, чтобы мы проводили время вместе и чтобы узнали друг друга лучше. Я начинаю понимать его и ценить его за то, что он добрый человек. Его решение огорчает меня, но я взрослый и я не пойду против него потому, что это его решение и я буду уважать его»⁶¹.

Вмешательство психолога было критичным для разрешения конфликта. Он не принял чью-то сторону и даже не защитил Райана. Он просто помог родителям понять ситуацию с точки зрения их сына, а они в дальнейшем сосредоточили свое внимание на том, как будут реализовывать свои родительские права в течение следующего года.

Аргументы «против» бракоразводной медиации

Несмотря на все преимущества, семейная медиация и особенно медиация при разводе подвергаются небезосновательной критике⁶². На первом месте указывается, что медиация выводит семейные споры из публичной сферы и из самой могучей системы разрешения диспутов в обществе – судебной системы. Эта своеобразная приватизация закона может означать, что при медиации воспроизводятся те же самые гендерные неравенства, как в суде, но при этом они остаются скрытыми от общественности. Имея в виду конфиденциальный характер медиации, ни одна публичная институция не может проверить, до какой степени соблюдаются права женщин. И если добавим к этому, что в медиации не существует института апелляции, то как можем быть уверены, что женщина защищена от произвольного и неправильного решения? С другой стороны, может ли медиация обеспечить женщине, которой угрожает насилие, защиту от бывшего супруга?

Критики бракоразводной медиации указывают и на факт, что она, как профессия, возникает в США и Европе и отражает их индивидуалистских ценности. Тогда, релевантна ли она для других культур, которые покоятся на коллективистических ценностях?

⁶¹ Erickson and McKnight 102-103

⁶² GOUNDRY Sandra, Yvonne Peters, Rosalind Currie. 1998. *Family Mediation in Canada: Implications for Women's Equality*. Ontario, 38-40

Все ли приемы применимы к конфликтам, которые возникают в их недрах, или некоторые просто надо выбросить из арсенала медиатора?

Ответы на эти вопросы даст медиативная практика в каждой стране и культуре.

Вопросы:

1. Перечислите несколько случаев, когда семейная медиация может быть полезной.
2. Когда возникает медиация при разводе?
3. Каковы преимущества семейной медиации по сравнению с разводом в суде?
4. Каковы недостатки бракоразводной медиации по сравнению с судебным разбирательством?
5. Если ваш друг (подруга) с тремя детьми разводится, посоветуете ли вы ему/ей обратиться к бракоразводному медиатору? Обоснуйте свой ответ.

ГЛАВА 21. ВОССТАНОВИТЕЛЬНОЕ ПРАВОСУДИЕ. МЕДИАЦИЯ МЕЖДУ ЖЕРТВОЙ И ПРАВОНАРУШИТЕЛЕМ – МЖП

В этой главе ознакомимся с историей возникновения восстановительного правосудия и медиации между жертвой и правонарушителем. Обратим внимание на истоки восстановительного правосудия и постараемся понять разницу между карательным и восстановительным правосудием в их отношении к преступлению, правонарушителю и жертве. Проследим современное состояние восстановительного правосудия и поймем, какие предусловия должны быть исполнены, чтобы медиация между жертвой и правонарушителем была успешной. Ознакомимся с особенностями медиации МЖП на каждом этапе медиативного процесса, а также проанализируем различные формы, которые она может принять. В конце дадим слово ее критикам и постараемся понять, до какой степени они правы.

Страницы истории

Восстановительное правосудие стало применяться, вероятно, с самого начала истории человеческих сообществ. Однако в его современном понимании оно возникло в 70-х годах в Северной Америке.

Начало можно отнести к маю 1974 года, когда в городе Елмира, штат Онтарио, двух молодых мужчин обвинили в 22-х мелких преступлениях против собственности. Чиновник по пробации предложил разрешить конфликт нетрадиционным способом: он дал возможность правонарушителям встретиться с пострадавшими, и вместе оценить размер ущерба. Суд это одобрил. Через три месяца они посетили всех жертв и вручили им чеки на восстановление вреда. После этого удачного действия восстановительное правосудие начало приобретать популярность в Канаде. Появился ряд программ – таких, как альтернатива пробации для несовершеннолетних, а потом и совершеннолетних правонарушителей.

В США восстановительное правосудие возникает как прямой ответ на нерешенные проблемы в области ювенальной юстиции и уголовного судопроизводства. Эти нерешенные проблемы оказывают огромное воздействие на публичную политику, индивидуальные и коллективные установки, а также и на качество правосудия.

Параллельно идут оживленные споры касательно сути и цели вердикта. На что направлен он – на трансформацию поведения правонарушителя? На остановление других, которые, может быть, имеют те же самые преступные намерения? На изоляцию правонарушителей в тюрьме? Отсутствие ясности сопровождалось «безгласным статусом» жертв во время процесса. Так возникает идея о восстановительном правосудии, которое дает возможность потерпевшему и правонарушителю стать лицом к лицу, рассказать свои истории, выразить свои чувства и задать вопросы другой стороне, а также работать совместно за восстановление нанесенного ущерба.

Впоследствии восстановительное правосудие распространяется в Европу, Австралию, Новую Зеландию, Африку.

Источники восстановительного правосудия

Восстановительное правосудие имеет три разных социальных источника.

Первый источник – это медиация в местных сообществах, чьи первые программы начинают реализовываться в 60-х и 70-х годах в Канаде. Медиаторами выступали или волонтеры, или адвокаты. Встреча напрямую между правонарушителем и жертвой не ставилась как необходимое условие.

Второй и, может быть, самый сильный источник – это программы примирения между жертвой и правонарушителем. Они предполагали обязательную встречу обоих в присутствии адвоката.

Третий источник неразрывно связан с движением за права жертв. Первоначально, составляющие его личности и организации выразились против восстановительного правосудия, считая, что оно углубляет травму, которую жертва претерпела в результате правонарушения. Впоследствии, убедившись в эффективности

нового подхода, некоторые из них начинают работать активно за его применение, имея ввиду его более высокую чувствительность к нуждам жертвы.

Ожидания были такие, что эти программы помогут правонарушителю понять лучше нужды жертвы, и что это ограничит рецидивизм. Неожиданно для многих оказалось, что жертвы преступления тоже выиграли: социологические опросы показали, что они чувствуют большее удовлетворение от медиативных сессий, чем от обычного судебного процесса.

Карательное и восстановительное правосудие: два разные подхода к преступлению, правонарушителю и жертве

Восстановительное правосудие можно понять лучше всего в сравнении с традиционным карательным правосудием.

В парадигме карательного правосудия, преступление рассматривается как «насилие над государством, характеризующееся нарушением закона и виной. Правосудие определяет вину и администрирует ее в контексте отношений между правонарушителем и государством, управляемое систематическими правилами»⁶³.

Восстановительное правосудие принимает, что «преступление – это насилие против людей и их отношений. ... Оно включает жертву, правонарушителя и местное сообщество в поиск решения, которое продвигает исправление, примирение и утешение»⁶⁴.

Одно из самых распространенных определений восстановительного правосудия принадлежит Тони Маршал (Tony Marshall): «Восстановительное правосудие – это процесс, при помощи которого все стороны, которые имеют интересы в данном конфликте, собираются вместе и решают коллективным образом, как действовать после правонарушения и как справиться с его последствиями в будущем»⁶⁵.

⁶³ ZEHR, H. 1990. *Changing Lenses: A New focus for Crime and Justice*, Herald Press, Scottdale, Pennsylvania, p.181

⁶⁴ ZEHR, H. 1990. *Changing Lenses: A New focus for Crime and Justice*, Herald Press, Scottdale, Pennsylvania, p.181

⁶⁵ Marshall, T. 1996. «Criminal Mediation in Great Britain 1980–1996» 4(4) *European Journal on Criminal Policy and Research* 21–43.

Восстановительное правосудие имеет следующие основные принципы:

1. Оно предполагает полное участие и консенсус. Это означает, что оно открыто для правонарушителя и потерпевшего, а также и для всех, кто думает, что их интересы каким-нибудь образом затронуты – например, соседи. Участие всех осуществляется на принципе добровольности, хотя для правонарушителя участие может означать избежание традиционного криминального процесса.

2. Оно стремится к оздоровлению раны, нанесенной правонарушением. Основной вопрос любого восстановительного процесса – это «Что нужно исцелить в жертве, чтобы она снова приобрела чувство безопасности? Жертвы могут нуждаться в информации, в возможности выразить свой гнев, в репарации. Правонарушитель тоже может нуждаться в оздоровлении: может быть, ему нужно выразить свою вину или страх, свои внутренние конфликты или проблемы, которые привели его к преступлению, свое желание поправить нанесенный ущерб.

3. Оно требует прямую и полную ответственность. Ответственность означает, что правонарушитель встанет лицом не только к факту, что он нарушил закон; он станет лицом к своей жертве и увидит, как его деяние нанесло ей вред. Он должен объяснить свое поведение жертве и местному сообществу таким образом, чтобы они поняли его, и обрисовать, какие шаги предпримет в будущем, чтобы он исправился.

4. Оно стремится воссоединить заново тех, кто были разъединенными. Преступление создает разделение между людьми и сообществами. Это одно из самых негативных его последствий. Восстановительное правосудие работает за примирение между правонарушителем и потерпевшим и за их повторную интеграцию в местном сообществе. Оно принимает, что роль правонарушителя и потерпевшего – это временные, а не постоянные роли. И тот и другой должны смотреть на будущее, где они будут свободными от ущерба, которые они причинили или испытали.

5. Оно стремится укрепить местное сообщество так, чтобы оно могло предотвратить будущие ущербы. Преступление

причиняет ущерб, но оно может тоже раскрыть прошлую несправедливость. Именно с ними надо работать, чтобы превратить местное сообщество в безопасное для всех место⁶⁶.

Как видно, карательное и восстановительное правосудие ставит акцент на разные аспекты справедливости.

Карательное правосудие акцентирует внимание на нарушении закона, а восстановительное – на насилии против людей и их отношений.

Карательное правосудие отстаивает закон, определяя вину и административное наказание, а восстановительное – отстаивает права жертвы, признавая нанесенную травму и обязывая того, кто ее нанес, исправить положение.

Карательное правосудие вовлекает государство и правонарушителя в формальный процесс произнесения приговора, а восстановительное вовлекает жертв, правонарушителей и местное сообщество в поиск решения⁶⁷.

Карательная справедливость сосредоточивается на нарушении правила, а восстановительная – на устранении вреда, нанесенного жертве.

Сообразно его сущности и природе, цели восстановительного правосудия есть: исцеление жертвы, осознание и ответственность правонарушителя, заглаживание вреда, исцеление правонарушителя, восстановление отношений и мира в сообществе, возвращение людям полномочий на разрешение их конфликтов, прощение⁶⁸.

Многие считают, что восстановительное правосудие – это новый взгляд на старые проблемы, которые ведут к различной, более эффективной реакции на преступление.

⁶⁶ Sharpe, S. 1998. *Restorative Justice: A Vision for Healing and Change* (Alberta, Edmonton Victim Offender Mediation Society, Edmonton)

⁶⁷ ZEHR, H. 1990. *Changing Lenses: A New focus for Crime and Justice*, Herald Press, Scottsdale, Pennsylvania, p.181

⁶⁸ Карнозова, Л. Восстановительная медиация: базовые идеи и направления развития (заметки к обсуждению темы), <http://igpran.ru/articles/2966/>

Современное состояние практики восстановительного правосудия

Прежде чем перейти к медиации между правонарушителем и потерпевшим, надо отметить, что речь, скорее всего, идет не о единой и монолитной, строго определенной практике, а о наборе различных форм, в центре которых – фигура медиатора.

В англоговорящем мире приобрел гражданственность термин «медиация между жертвой и правонарушителем – МЖП», в то время как в русскоязычной литературе преобладает понятие «восстановительная медиация», определяемое как «процесс, в котором медиатор создает условия для восстановления способности людей понимать друг друга и договариваться о приемлемых для них вариантах разрешения проблем (при необходимости – о заглаживании причиненного вреда), возникших в результате конфликтных или криминальных ситуаций».

Бурное развитие МЖП можно объяснить фактом, что она применима на любой стадии судебного процесса. Исторически ее применили сначала к программам ювенальной юстиции, но ее можно применить к любому случаю правонарушения, несмотря на то, кем оно было сделано – несовершеннолетними или совершеннолетними.

Хотя МЖП похожа на другие виды медиации, она имеет определенные отличительные стороны.

При других видах медиации стороны называются «диспутанты», исходя из предпосылки, что все они внесли свой вклад в возникновение и развитие конфликта и сейчас стремятся найти взаимоприемлемый выход; мало внимания уделяется на то, как конфликт изменил жизнь сторон. При МЖП стороны не являются диспутантами. Одна из сторон – правонарушитель, другая – жертва. Поэтому вопрос о вине и невинности не входит в сферу МЖП. Если при других видах медиации внимание направлено на соглашение, при МЖП внимание направлено на диалог, на оздоровление жертвы, на ответственность и на восстановление ущерба.

Восстановление или компенсация могут принять различные формы, которые зависят не только от системы юриспруденции, но и от традиции соответствующей страны.

- Денежная компенсация, которая восстанавливает нанесенный ущерб. Денежная компенсация применяется и в традиционном, и в восстановительном правосудии. Она укрепляет веру жертвы в силу закона и, по некоторым данным, уменьшает вероятность рецидива.
- Общественно-полезный труд. Место и продолжительность должны быть совместным решением жертвы и правонарушителя. Общественно-полезный труд часто связывается с тем правонарушением, какое было сделано. Если правонарушение выражается в вандализме, в результате чего поломали скамьи в парке, то правонарушителя можно заставить их восстановить.
- Труд в пользу потерпевшего – например, правонарушитель может покрасить стены дома потерпевшего, которые сам испортил неприличными надписями.
- Безвозмездная работа во имя какой-то благотворительной клаузы.
- Просить прощения в письменном или устном виде.
- Обучение, образование, консультации или программы оздоровления для нарушителя.
- Творческое восстановление ущерба, оговоренное между двумя сторонами, построенное на интересах жертвы и способностях и интересах правонарушителя – например, создание творения искусства или поддержание спортивной площадки.
- Любое решение, которое устраивает потерпевшего и правонарушителя.

*Процесс медиации между жертвой и правонарушителем:
некоторые важные предусловия*

Чтобы процесс медиации был успешным, надо соблюдать несколько предварительных предусловий. На первом месте среди них – безопасность жертвы. Если в какой-то момент жертва чувствует себя не в безопасности, медиатор должен действовать немедленно: прекратить медиацию или обеспечить жертве эскорт при уходе с процесса. Если жертва чересчур взволнованна, медиатор может дать паузу или спросить, что нужно, чтобы он или она успокоились. Чтобы повысить чувство безопасности, можно

поддержать жертву в ее желании взять с собой на медиации своих близких.

Многие жертвы чувствуют себя уязвимыми и беззащитными. Невозможность активно влиять на судебный процесс еще больше усиливает это ощущение. Право выбора принять или нет участие в медиации может в определенной степени восстановить их контроль над их собственными жизнями. Медиатор должен объяснить все это жертве, но не оказывать на нее давление. Жертва может быть приглашена участвовать в медиативном процессе, но если откажется, медиатор должен уважать ее решение и принимать его во внимание. Она тоже может пожелать проконсультироваться со своими близкими и доверенными людьми. Это важно, потому что участие в процессе имеет смысл только тогда, когда оно строится на информированном согласии. Время медиативной сессии должно устраивать прежде всего жертву. Медиатор может обсудить с пострадавшим место проведения – в кабинете медиатора, в другом публичном здании или даже у него дома, если речь идет об индивидуальной встрече. Он должен объяснить преимущества и недостатки каждого из вариантов. Право выбора участвовать или не участвовать имеет также правонарушитель. Посредник должен ему объяснить подробно последствия от такого участия, а также и преимущества для него. Прессинг над правонарушителем может быть вредным – его неискренность и нежелание могут ранить жертву еще больше.

Третье условие успешной медиации – это правильный выбор случая. Любая программа имеет свои критерии, но у всех один основной принцип: правонарушитель должен принять на себя ответственность за деяние и добровольно пойти на участие. С другой стороны, медиатор должен убедиться, что жертва не только желает участвовать в медиации, но она в состоянии представить и защитить свои интересы и требования.

Особенности медиативного процесса в МЖП

Среди многих книг, с которыми я консультировалась, чтобы написать эту главу, особенно впечатлила книга Mark Umbreit под названием «Пособие по медиации между жертвой

и правонарушителем». Поэтому я буду часто и обширно на нее ссылаться.

Первая фаза: Втягивание

По мнению этого автора, первая фаза процесса медиации – это, как он ее называет, втягивание. Цель – получить от системы юриспруденции подходящие для медиации случаи, которые отличаются следующими чертами: преступления против собственности или незначительные нападения, точная идентификация жертвы, признание вины правонарушителем, не более двух или трех предыдущих приговоров, отсутствие значимых проблем психического здоровья, отсутствие значимой зависимости. На этой фазе выбирается медиатор, которому необходимо получить достаточно информации о случае, о жертве и о правонарушителе, в том числе и такой, которая позволяет ему войти в контакт по телефону с обоими. Последнее задание – отправить письма сторонам, информируя их, что случай направлен на медиацию. Медиатор должен объяснить, в чем суть медиативного процесса; сказать, что стороны будут официально приглашены принять участие в нем; и что в случае согласия с их стороны, он позвонит, чтобы назначить индивидуальные встречи. В письме нужно поставить еще имя и телефонный номер медиатора, если к нему будут вопросы до начала процесса.

Вторая фаза: подготовка к медиации

Эта фаза имеет две основные подфазы: телефонные разговоры и встречи со сторонами.

Телефонный разговор должен состояться не позже, чем через неделю после получения письма. Общее правило гласит, что сначала надо позвонить правонарушителю, чтобы получить его согласие или согласие родителей в случае несовершеннолетия. Во время телефонного разговора медиатор объясняет свою цель – подготовить встречи и получить больше информации об инциденте. Он должен еще раз коротко повторить, какие возможности дает медиация и оставить стороны добровольно принять решение насчет своего участия. На этом этапе уточняется

время и место встреч, и медиатор оставляет свой служебный телефон в случае необходимости.

Цель индивидуальной встречи до начала медиации – узнать больше о жизненном опыте в ходе преступления; объяснить медиативный процесс в деталях; помочь принять решение. Продолжительность встречи – обычно не больше часа. Задачи медиатора заключаются в следующем:

– *открытие встречи.* Участники знакомятся и медиатор объясняет суть программы. Он стремится к созданию позитивной атмосферы, задавая общие вопросы об их жизни, семьях и т.д.

– *сбор информации.* Медиатор должен спросить потерпевшего и правонарушителя о том, что случилось; как они почувствовали себя и как это повлияло на их жизнь. Очень важно объяснить границы конфиденциальности и подчеркнуть, что если до медиатора дойдет информация о насилии над ребенком или над уязвимым взрослым, о суициде, о спланированном убийстве, то он должен довести эту информацию до знания соответствующих органов. Если сочтет нужным, медиатор может попросить разрешения поделиться с другой стороной определенной информацией. Он может сделать это словами: «иногда другая сторона хотела бы получить общую информацию о ваших переживаниях. Для вас это приемлемо?»

– при объяснении медиации медиатор должен специально рассказать, какие возможности она создает, и подтолкнуть клиента к размышлению о возможной компенсации. Под конец медиатор должен промотивировать его подумать над следующими вопросами: что случилось бы, если бы вы сели с другой стороной и выслушали ее историю? Как думаете, как другая сторона будет чувствовать себя, если встретится с вами лицом к лицу? Что вы скажете другому? Какие преимущества и риски имеет медиация для вас? Как вы почувствовали бы себя на месте другого?

В конце встречи медиатор должен спросить, готова ли сторона к медиации, или она нуждается в дополнительном времени для решения. В последнем случае нужно задать определенный срок. Если потерпевший откажется от медиации, то медиатор может предложить две опции. Первая – узнать, как жертва смотрит на предложение, чтобы ее представляли

другие люди – ее близкие или ее адвокаты. Вторая – делать челночную дипломатию, при которой встречаться то с той, то с другой стороной, в усилии достичь соглашения. Впоследствии соглашение высылается по почте обеим сторонам.

Встреча заканчивается с определением места и времени первой медиативной сессии.

Третья фаза: медиация

Цель медиативной сессии – чтобы потерпевший и правонарушитель имели возможность услышать от другого обстоятельства преступления, как оно повлияло на их жизни; получить ответы на свои вопросы; выразить свои чувства и выработать план, который восстанавливает ущерб, нанесенный при преступлении.

По мнению Марка Умбрайта (Mark Umbreit), медиативная сессия состоит из шести подфаз: подготовка, начало, рассказ истории и диалог, обсуждение потерь и создание опции, выработка соглашения и закрытие.

– Подготовка. Медиатор должен выбрать небольшое помещение, которое создает чувство уюта и где люди могут легко друг друга услышать. В то же самое время оно должно быть достаточно просторным, чтобы участники не чувствовали себя под угрозой. Если нет такого помещения, можно использовать угол большой комнаты. Стороны должны сесть так, чтобы могли смотреть друг другу в глаза.

– Начало сессии. В начале медиатор должен объяснить, как протекает сессия, а именно: у каждого будет возможность рассказать про свою историю без угрозы прерывания или выражения чувств со стороны другого; после этого участники могут задавать друг другу вопросы и делать комментарии; остальные присутствующие смогут тоже сделать небольшие выступления. Обе стороны будут дискутировать о способах и путях разрешения ситуации и восстановления ущерба как можно быстрее; после того, как достигнут согласия, стороны выработают соглашение и подпишут его. Медиатор должен дать всем присутствующим понять, что это сессия между правонарушителем и потерпевшим,

и все остальные присутствующие не могут вмешиваться, а только коротко выступить.

– Рассказ истории и диалог. Даже если между участниками не будет достигнуто единодушие по некоторым фактам, это не причина не искать разрешения ситуации. Обычно пострадавший начинает первый. После окончания медиатор должен спросить у обоих, имеют ли что-то добавить. Если ответ отрицателен, то тогда медиатор может коротко резюмировать сказанное обоими.

– Обсуждение потерь и создание опции. Медиатор может способствовать переходу к этой фазе вопросом: что, по вашему, должно быть сделано, чтобы вопрос разрешился? Эту дискуссию можно оживить через констатацию того, что есть важно для сторон и почему. Медиатор должен внимательно выслушать предлагаемые опции. Близким тоже можно дать слово. Прежде чем перейти к дискуссии соглашения, надо спросить сначала жертву, а потом и правонарушителя, имеют ли дополнительные вопросы к другой стороне.

– Выработка соглашения. Есть несколько важных правил, которые надо соблюдать на этом этапе. В начале текста надо подчеркнуть, что обе стороны обсуждали этот вопрос и пришли к данному соглашению; фразы должны быть короткие и ясные; ущерб, нанесенный жертве, должен быть точно идентифицирован, так как не разрешается возместить больше потерянного; если правонарушитель попросил прощения и оно было дано, то это надо отметить в соглашении; конечный срок выполнения соглашения должен быть четко зафиксирован; если соглашение принимается обеими сторонами, то оно должно закончиться следующей фразой: «обе стороны согласились, что вопрос решен»; стороны должны заранее знать, кто получит копию соглашения. После окончания первого черновика, каждая сторона должна его прочитать и предложить изменения. Окончательный вариант читается гласно. После подписания стороны должны быть информированы о том, что будет дальше, а именно: копию соглашения получают правонарушитель, жертва и представители суда; стороны должны получить информацию о том, кто будет осуществлять мониторинг; если соглашение не выполняется, случай возвращается в суд.

– **Закрытие.** Медиатор закрывает сессию, спрашивая, есть ли у кого-то дополнительные вопросы и замечания. Он благодарит участников и пожимает им руки. Медиатор может спросить обоих участников, как на них повлиял опыт, который они приобрели в ходе медиации. Подробнее этот опыт будет обсуждаться в индивидуальных встречах после окончания процесса.

Четвертая фаза: последующие действия

Цель четвертой фазы – это мониторинг соглашения и передоговаривание определенных условий, если будет такая нужда.

В этой фазе можно назначить новую встречу, чтобы учесть прогресс процесса, или поддерживать связь со сторонами, чтобы наблюдать за исполнением соглашения. Если появятся проблемы, медиатор должен назначить новую медиаторскую сессию. Если нет, при полном выполнении соглашения он должен информировать об этом обе стороны и поздравить их с успехом.

Практика восстановительного правосудия: международные аспекты

Прежде чем обрисовать основные тенденции в международной практике, надо отметить, что нет единого термина, а разные страны используют разные понятия.

Восстановительное правосудие используется в Европе больше по сравнению с другими регионами и странами, но сами страны – члены ЕС называют медиативную процедуру по-разному. Некоторые используют термин «медиация между жертвой и правонарушителем», другие, как Германия, «медиация между правонарушителем и жертвой». В Испании и Франции применяется понятие «наказательное посредничество», что звучит почти абсурдно, поскольку «наказательное» содержит идею об обязательности, а «посредничество» – идею о добровольности.

Вне Европы, практика восстановительного правосудия состоит из трех основных форм работы: программы примирения и медиации, групповых и семейных собраний и кружков или групп. В Европе они используются только в Англии, Нидерландах и Бельгии.

Программы примирения между правонарушителем и потерпевшим

Такая программа была впервые запущена в штате Онтарио в Канаде в 1974 г. Основная роль медиатора – мотивировать стороны, чтобы они приняли участие, и регулировать их взаимодействие, помогая им наладить коммуникацию. Медиатор ответственен и за их безопасность во время встречи, а также и за выработку соглашения.

Медиация между правонарушителем и потерпевшим

МЖП ставит акцент не на примирение, а на оздоровление жертвы, на ответственность правонарушителя и на восстановление ущерба. Роль медиатора заключается в налаживании коммуникации. Он способствует диалогу и взаимной помощи, структурирует процесс медиации и помогает составить соглашение. Несмотря на то, что большинство сессий заканчиваются соглашением, в МЖП оно рассматривается как задача не первостепенной важности. Самое важное – это диалог между сторонами, установление отношений между ними, доверие к медиатору и улучшение компетенции сторон в области разрешения конфликтов.

Собрания

Собрание – это процесс, в котором любая группа индивидов, связанная или затронутая каким-то прошлым действием, может собраться, чтобы обсуждать любой вопрос⁶⁹. Группа может включать тех членов местного сообщества, которые затронуты правонарушением, и тех, которых затронуло неправоподобное поведение. На конференции потерпевший может в очень личном плане и при минимальном вмешательстве со стороны медиатора рассказать об ущербе, который претерпел. Роль медиатора – мотивировать стороны говорить, но оставаться, насколько это возможно, в стороне от диалога.

⁶⁹ WARNER-Roberts and G. MASTERS. 1999. *Group Conferencing: Restorative Justice in Practice*. Centre for RJ and Mediation, School of Social Work, University of Minnesota

Собрание групп местного сообщества

Собрание групп местного сообщества есть форум, на котором люди рассматривают проявление противоправного поведения, их касающееся, раскрывая возможности на установление мира. Эти собрания созываются только по поводу конкретного инцидента и восстановления конкретного ущерба, но они не предоставляют консультации ни жертве, ни правонарушителю, и также не стремятся формировать компетенции разрешения конфликтов у местного сообщества. Первоначальный контакт со сторонами устанавливается по телефону. Правонарушитель поддерживается в том, чтобы он принял на себя ответственность за свое деяние. Потерпевшего мотивируют подумать, что он хочет сказать своему агрессору, и что хочет получить от собрания. И от правонарушителя, и от потерпевшего ожидается, что те укажут имена людей, которые будут присутствовать на собрании, чтобы их поддержать – на более позднем этапе подготовки медиатор войдет в контакт с ними. Обычно собрание проводится во время, удобное, прежде всего, для жертвы.

Характерная черта этой формы в том, что собрание протекает всегда по определенному сценарию. Вначале модератор определяет фокус работы – понять, как каждый был затронут определенным преступлением, и подумать, как возместить нанесенный ущерб. Он напоминает, что участие всех добровольно, и выясняет, что будет, если соглашение о проведении собрания не исполнится.

Собрание состоит из трех частей. Сначала правонарушитель должен описать, как он или она допустили соответствующее правонарушение; и каким образом, по его мнению, это повлияло на потерпевшего. Потом потерпевший рассказывает о своей реакции на инцидент, и как он их затронул. Потом слово предоставляется сторонникам жертвы и правонарушителя, чтобы они описали свою реакцию и какие, по их мнению, должны быть основные вопросы дискуссии. В конце первой части слово предоставляется опять правонарушителю, если он хочет сказать что-то или попросить прощения. Он может воспользоваться или не воспользоваться этой возможностью.

Вторая часть собрания – это время для переговоров с целью достижения восстановительного соглашения. Модератор спрашивает потерпевшего, чего тот ожидает от собрания. Любая точка соглашения, однако, должна быть согласована между правонарушителем и жертвой.

Третья часть собрания начинается тогда, когда соглашение уже подписано. Тогда подносятся неспиртные напитки и говорится о реинтеграции правонарушителя и жертвы.

Семейные собрания

Эта форма применяется с успехом в Англии в области ювенальной юстиции. Число семейных собраний выросло после 1999 года, когда Бюро ювенальной юстиции обучил медиаторов для работы в этой области.

Оценку эффективности можно сделать на основе трех критериев: фокус, характер процесса и цели. По мнению английских исследователей, самые важные изменения видны в процессе, потому что введение семейных собраний и собраний местного сообщества означает кардинальное изменение субъекта решения и модели. Практически это переход с юридической модели, основанной на суде, к модели собрания, основанной на широком участии. Вопрос возвращается в руки суда, только если несовершеннолетний правонарушитель не исполняет предусмотренные условия. В понятиях фокуса и целей эта модель акцентирует менее на ответственность агрессора и больше – на его реинтеграцию после того, как он исполнит условия соглашения. По мнению Дигнана и Марша (Dignan & Marsh)⁷⁰, это очень важное изменение от конвенционального подхода к подходу, основанному на социальной интеграции.

⁷⁰ DIGNAN, JIM and MARSH, PETER. *Restorative Justice and Family Group Conferences in England: Current State and Future Prospects*. In MORRIS, ALLISON and MAXWELL, GABRIELLE (eds.). 2001 *Restorative Justice for Juveniles. Conferencing, Mediation and Circles*. Institute of Criminology, Victoria University of Wellington, New Zealand, p.99

Кружок для обсуждения приговора

Эта форма обычно применяется в сотрудничестве с судебной системой. Она ставит своей целью предложить такой приговор, при котором интересы всех сторон учтены. На кружке представлены все основные действующие лица: жертва, правонарушитель, их сторонники, представитель суда, адвокаты, полицейские и социальные работники. Они могут выступить и сделать свои предложения о восстановлении нанесенного ущерба и неповторении инцидента. Кружок, как правило, собирается в суде. Жертва, правонарушитель и их сторонники формируют самый внутренний круг. Внешний круг формируется специалистами – социальными работниками, представителями судебной системы, заинтересованными членами местного сообщества. При хорошей подготовительной работе кружок может закончить свою работу за час-два. Центральную роль играет модератор, который часто называется модератор круга. Сначала он приветствует всех, потом представляет их и объясняет причины их присутствия. В конце работы модератор вкратце представляет результаты работы – о чем достиглось и о чем не достиглось соглашение.

Критики МЖП

Надо признаться, что восстановительное правосудие – это не легкая опция. Многие авторы задают себе ряд вопросов: до какой степени МЖП восстанавливает эмоциональное равновесие жертвы? Оказывает ли на правонарушителя действительно исправляющее действие? Уменьшаются ли случаи правонарушения в местных сообществах после ее применения?

Научные исследования доказывают, что страх виктимизации намного ниже у тех жертв, которые прошли через МЖП. Кроме того, у них пропадает страх от агрессора – одна из жертв, например, делится следующим: «Когда я его увидела, я перестала его бояться. Это был просто мальчишка». В рамках МЖП жертвы получают возможность выразить свой гнев и другие отрицательные чувства, в результате чего степень тревожности уменьшается. И самое важное – у прошедших через МЖП восстанавливается чувство безопасности.

Как отражается МЖП на правонарушителе? Из-за сильных чувств вины, стыда, раскаяния и т.д. многие авторы считают этот тип медиации не «альтернативой наказанию», а «альтернативным наказанием», то есть возвращением к карательному правосудию. Они утверждают, что через применение МЖП, правонарушитель карается два раза, что они не считают справедливым. Есть, однако, исследования, которые подтверждают вывод, что правонарушитель лучше понимает размер своей ответственности, когда слышит о ней из уст потерпевшего; что они восстанавливают ущерб, который нанесли ощутимым образом (денежная компенсация или общественно-полезный труд); что они выполняют клаузы соглашения и это приносит им чувство облегчения и освобождения от вины.

Восстановительная справедливость начала применяться первоначально к ювенальной юстиции. Следующая глава рассказывает о ее опыте и тенденции ее развития.

Вопросы:

1. Что такое восстановительное правосудие?
2. В чем заключается разница между восстановительным и карательным правосудием?
3. Кто принимает участие в МЖП?
4. Каковы отличия МЖП по сравнению с «обычной» медиацией?
5. Какие условия должны быть исполнены, чтобы проводить МЖП?
6. Каковы могут быть соображения жертвы, чтобы не принять участие в МЖП?
7. Каковы могут быть соображения правонарушителя, чтобы не принять участие в МЖП?
8. По вашему мнению, можно ли применять МЖП и при тяжелых преступлениях?

ГЛАВА 22. ОСОБЕННОСТИ РАЗРЕШЕНИЯ СПОРОВ (КОНФЛИКТОВ) ПО ДЕЛАМ НЕСОВЕРШЕННОЛЕТНИХ

Медиация несовершеннолетних имеет много общего с уголовной медиацией, чьи особенности обрисованы в прежней лекции. Поэтому мы здесь коснемся только тех моментов, которые относятся к возрастным особенностям.

В ходе нашего разговора сначала познакомимся с подходами к молодежной преступности и их контекстом. Потом рассмотрим некоторые основные понятия, а также познакомимся с системой молодежной юстиции и местом медиации в ней. В конце нашей работы остановимся на нескольких типичных, подходящих для медиации кейсах.

Подходы к молодежной преступности

В публичной политике исторически оформились два подхода к молодежной и подростковой преступности: это подход карательной справедливости и подход, основанный на благосостоянии. Они явились как ответы на вечный вопрос, что определяет поведение человека: его природа и характер, или условия, в которых он живет?

Для подхода карательной справедливости характерно то, что он считает личность правонарушителя и его характерные особенности причиной преступления.

В отличие от него, подход, основанный на благосостоянии, подчеркивает ответственность правительства и общества за поведение детей, указывая на ограниченные жизненные шансы, низкое образование и плохие условия жизни, которые подтолкнули несовершеннолетнего к преступному поведению.

Восстановительное правосудие, которое развивается последние 30 лет (хотя его корни уходят назад в историю), оформилось как третий подход. По мнению некоторых ученых, оно внутренне не однородно; в нем намечаются три основные,

различающиеся между собой тенденции и проистекающие из их понимания коррекции и справедливости:

1. Восстановление – молодой правонарушитель просит прощения у своей жертвы и исправляет свое поведение.

2. Реинтеграция – молодой правонарушитель оплачивает свой долг обществу, правонарушение остается в его прошлом и он присоединяется снова к сообществу законопослушных граждан.

3. Ответственность – несовершеннолетние правонарушители и их родители понимают последствия неправообразного поведения и берут на себя обязанность не допускать такого в будущем⁷¹.

Опыт разных стран показывает, что публичная поддержка за самую старую тенденцию – восстановление – в последние годы драматично повышается. В 2001 году в США существовало приблизительно 300 программ, которые предлагали медиацию между жертвой и правонарушителем, и более 1400 – в других 17 странах. Их число непрерывно растет⁷².

Восстановительная традиция действительно старая. Чтобы не искать примеры далеко, отметим только, что в Россию идея о ювенальной юстиции и восстановительном правосудии проникает во второй половине XIX-го века. Вот что говорится в судебных уставах 1864 года: «Применительно к детям, закон должен иметь в виду цель менее наказательную, чем исправительную, а само наказание для них должно быть не только возмездие за содеянное, сколько залогом лучшего будущего, следовательно, иметь характер воспитания, быть средством исправления дурных зачатков и развития добрых качеств»⁷³.

Основные понятия ювенальной юстиции

Каждый год миллионы молодых людей совершают правонарушения и преступления. В США, например, подобные

⁷¹ NEWBURY, Alex. 2008. *Youth crime & whose the responsibility*. *Journal of law and society*, vol. 35, N1, March, p. 135

⁷² ABRAMS, Laura, Mark Umbreit & Anne Gordon. 2006. *Young Offenders Speak About Meeting Their Victims: Implications for Future Programs*. *Contemporary Justice Review* Vol. 9, No. 3, September 2006, pp. 243–244

⁷³ СОЛНЕЧНАЯ, Светлана. *Развитие ювенальной юстиции в царской России*. *Вестник восстановительной юстиции*, Выпуск 7, стр. 106

преступления являются самой большой проблемой для социальной системы и для системы здравоохранения.

Подобная тенденция наблюдается во многих странах мира, в том числе и в Казахстане. По информации Генеральной прокуратуры Казахстана, только в 2011 году казахские беспризорники и бандгруппы подростков совершили более 2 100 тяжелых преступлений. Особенно критическое положение в Восточно-Казахстанской, Карагандинской и Южно-Казахстанской областях. В 2011 году в этих регионах подростками было совершено 212 тяжких и 32 особо тяжких преступлений. В результате 28 разбоев и 141 грабежа убито 21 человек, а 18 получили тяжелые телесные повреждения⁷⁴. Подростковая преступность повышается и в Западном Казахстане.

Молодежная преступность – это широкое, общее понятие, которое включает различные формы антисоциального поведения несовершеннолетних. В большинстве случаев оно определяется как поведение в нарушении Уголовного кодекса молодых людей, которые еще не достигли совершеннолетия.

Что такое система ювенальной юстиции? Это сбор агентств и институции, чья первая ответственность – работа с несовершеннолетними правонарушителями⁷⁵.

В Казахстане, до введения ювенальной юстиции, уголовные дела несовершеннолетних правонарушителей рассматривались в судах в общем порядке, предусмотренном Уголовным кодексом и Уголовно-процессуальным кодексом. Ситуация изменилась после 19 августа 2008 года, когда глава государства своим указом одобрил Концепцию развития системы ювенальной юстиции в Республике Казахстан на 2009-2011 годы, разработанную Министерством юстиции по рекомендации комитета ООН. Она является бесспорным приоритетом в рамках реализации судебной-правовой реформы в стране.

Концепция утверждает новый подход к несовершеннолетним, чье поведение вошло в противоречие с законом, а

⁷⁴ СОЮЗ НЕЗАВИСИМЫХ ЖУРНАЛИСТОВ. 2013. Преступность среди казахстанской молодежи зашкаливает все показатели. <http://ca-snj.com/prestupnost-sredi-kazaxstanskoj-molodezhi-zashkalivaet-vse-pokazateli>

⁷⁵ ROBERTS, Albert. 2004. Juvenile Justice Sourcebook: Past, Present, and Future. Oxford university press, p. 9

также и переориентацию от карательного к восстановительному правосудию. Эти изменения связаны как с необходимостью гарантировать более прочным образом права ребенка и оказать юным правонарушителям помощь и поддержку, так и с осознанием неэффективности традиционных методов коррекции поведения. Можно считать доказанным, что «пребывание малолетних преступников в исправительных учреждениях не только не исправляет, но еще более закрепляет сформированную в процессе жизни отрицательную сторону поведения. Психологические исследования свидетельствуют, что через полтора года пребывания в условиях режимного учреждения происходят необратимые изменения в структуре личности, психике взрослого человека, затрудняющие его последующую реабилитацию и ресоциализацию в обществе. Можно предположить, что неокрепшая психика подростка ломается еще быстрее, а процесс восстановления становится еще более затратным и трудоемким»⁷⁶.

Первые результаты действия системы ювенальной юстиции положительны. За последние годы количество зарегистрированных преступлений, совершенных несовершеннолетними, снизилось с 8 237 в 2002 году до 6 651 – в 2009 году⁷⁷. Снижение было зафиксировано в части таких преступлений, как преступления, связанные с незаконным оборотом наркотических веществ, употреблением наркотиков и хулиганством. Оно было менее выраженным в части уголовных преступлений⁷⁸.

Возможность для проведения медиации открывает статья 67 Уголовного кодекса РК, согласно которой лицо, совершившее преступление, может быть освобождено от уголовной ответственности в случае достижения мирового соглашения с потерпевшим и возмещения причиненного ущерба. Процесс примирения должен быть инициирован потерпевшим, и в нем должны участвовать представители органов внутренних дел. Это относится к нетяжким преступлениям и к преступлениям средней

⁷⁶ МУСИН, Ербол. Ювенальная юстиция в Казахстане. http://nezavisroditeli.usoz.ru/blog/juvenalnaja_justicija_v_kazakhstane/2012-12-24-249

⁷⁷ Веб-сайт Агентства Республики Казахстан по статистике

⁷⁸ ЮВЕНАЛЬНАЯ ЮСТИЦИЯ В КАЗАХСТАНЕ, Бюллетень, http://cpcarforum.org/pdf/Factsheet_KAZ_Ru.pdf

тяжести. Каковы фактические результаты медиации мы не можем сказать, поскольку отсутствуют исследования по данной теме.

Влияние на молодых правонарушителей

Исследования воздействия медиации в ювенальной юстиции сосредоточивают свое внимание на нескольких факторах, среди которых подчеркнем три: удовлетворение жертвы и правонарушителя, рецидивизм, образовательная роль для несовершеннолетнего правонарушителя.

Исследования свидетельствуют, что участники в медиации демонстрируют более высокое удовлетворение, чем участники в других формах ювенальной юстиции. Джеймс Бонта (James Bonta) говорит о 88% удовлетворения со стороны правонарушителей и 82% со стороны жертв⁷⁹; Нэнси Бёррелл (Nancy Burrell) указывает соответственно на 89 и 85%⁸⁰. Сходные результаты показывают и исследования, проводимые в европейских странах.

На счет рецидивизма пока не существуют достаточно категоричные свидетельства, на основе которых можно утверждать, что несовершеннолетние правонарушители, прошедшие через медиацию, менее склонны вернуться к преступному поведению. Исследования достаточно противоречивы, хотя в последнее время появились те, кто утверждает, что медиация оказывает более позитивное воздействие, чем судебное разбирательство. Даже если примем это утверждение за соответствующее действительности, то многие вопросы продолжают оставаться без ответа: как несовершеннолетние правонарушители и их родители воспринимают медиацию? Как на них отражается непосредственный контакт с жертвой и ее история? Имеет ли все это продолжительное воздействие? Правомерно ли связывать эмоциональные и поведенческие изменения с медиацией?

Если мнения по предыдущему вопросу расходятся, то по образовательной роли медиации существует единодушие.

⁷⁹ BONTA James, et al., 2006. «Restorative Justice and Recidivism: Promises Made, Promises Kept?», in *Handbook of Restorative Justice: A Global Perspective*, ed. Dennis Sullivan and Larry Tiftt, New York: Routledge, 114.

⁸⁰ BURRELL, Nancy, et al., 2009. «Victim-Offender Mediation: A Meta-Analysis» paper presented at the annual meeting of the NCA 95th Annual Convention, Chicago, IL, November 11,

Известно, что дети и подростки не всегда в состоянии предусмотреть последствия своего поведения. Медиация в ювенальной юстиции создает условия, в которых они могли бы не только увидеть их, но и осознать, каким образом изменилась жизнь их жертв. Несмотря на то, что отличается от других видов медиации, и медиация в рамках ювенальной юстиции создает возможность научиться делать выбор и платить цену за этот выбор; она утверждает автономность воли и может помочь и жертве, и правонарушителю вернуть себе контроль над собственной жизнью. Она учит принимать оптимальные, адекватные и реалистичные решения в определенном культурном контексте. Медиация помогает агрессору различить добро от зла и социализирует его в рамках общепринятых данным обществом моральных стандартов.

Каков опыт медиации в ювенальной юстиции в Казахстане? Чтоб узнать это, предоставляем слово г-же Тулеухановой Аксымбат, педагогу-психологу и медиатору. У нее 43 года педагогического стажа, из них 3 – как медиатор. Она говорит следующее:

«Медиация в области ювенальной системы в Казахстане имеет некоторые особенности и предпосылки к успеху. Во-первых, создание системы специализированных судов по делам несовершеннолетних в регионах, то-есть в областных центрах, благоприятно влияет на развитие медиации. Несовершеннолетние, имеющие проблему с Законом нашей республики, получили возможность решить свои проблемы через медиацию в рамках Закона о медиации.

В ходе подготовки открытия специализированных судов по делам несовершеннолетних в регионах были организованы семинары по линии Верховного Суда РК, районного специализированного суда по делам несовершеннолетних г. Астаны, также ПРООН, что благоприятно способствовало развитию медиации в республике, где широко обсуждались вопросы по медиации.

Как известно, Закон о медиации в РК действует с августа 2011 г. Казахстанцы имеют представление о новом Законе, некоторая часть жителей пользуется, однако нельзя вести речь о широком применении. Хочется отметить, что большинство спорящихся сторон выражают положительное мнение о медиации.

Медиаторам, работающим в области ювенальной юстиции, необходимо взаимодействовать с судебной системой, поскольку от наказания несовершеннолетних за содеянное зависит дальнейшая судьба подростка. Однако, Закон о медиации РК не предусматривает применение данного Закона в уголовных делах средней тяжести и тяжких делах. В связи с этим где несовершеннолетние чаще сталкиваются с правонарушениями по статьям 178, 179 УК РК медиация не применима.

Медиаторам, работающим в сфере ювенальной юстиции, по моему мнению, необходимо обладать особыми профессиональными и личными качествами. В частности медиатор обязан иметь представление о возрастной педагогике, особенно психологии. Также важно уметь строить доверительные взаимоотношения при общении с подростками и их родителями. Дети, в особенности подростки, очень чувствительны к искренности, недоверию со стороны взрослых.

Медиатору, работающему в области ювенальной юстиции, полезнее было бы получить квалификацию по семейным вопросам.

В районном специализированном суде по делам несовершеннолетних г. Астаны, в рамках Меморандума, заключенного между Судом и общественным объединением Союз медиаторов, медиаторы объединения проделали определенную работу. Эта работа нашла отражение применения медиации при усыновлении несовершеннолетних приемными родителями, в установлении места жительства и порядка общения находящихся в разводе родителей с несовершеннолетними детьми и в уголовных делах небольшой тяжести несовершеннолетних.

Можно привести несколько примеров. Например, судилась одна семья, где предметом спора стало определение места жительства троих несовершеннолетних детей, тем более один из детей был инвалидом детства. Семья находилась в законном браке 16 лет и проживала в коттедже, отдельно от родителей. Муж занимался бизнесом, часто выезжал в командировку. Супруга поначалу работала, затем посвятила себя и все свое время семье, тем самым создавая условия мужу, чтобы он мог работать, не занимаясь домашними делами.

Однако случилось так, что у мужа появилась другая женщина в другом городе и она забеременела. В итоге супруги решили разводиться

и развелись. До этого супруга, не подозревая о происходящем, затеяла ремонт в коттедже. Заменяла окна и двери в долг, договорившись оплатить ремонтникам по приезду мужа с командировки довольно солидную сумму. Когда супруги разводились, муж отказался заплатить долг и, предоставив благоустроенную двухкомнатную квартиру в старом микрорайоне для бывшей супруги с тремя детьми, попросил освободить коттедж. Коттедж был оформлен на отца мужа и по сложившимся обстоятельствам бывшая супруга не имела никакого отношения к дому. Когда бывшая супруга на это предложение ответила отказом, бывший свекор добился через суд решения данного вопроса, бывшую сноху с тремя детьми вынудили уйти.

После этого дети не захотели жить в предоставленной отцом квартире, она им не понравилась. Еще их мама не могла найти работу, вынуждена была продать квартиру, живя на съемной квартире. В связи с этим между бывшими супругами не сложились отношения, мама не разрешала детям встречаться с отцом. К тому времени у отца родилась девочка от другой женщины.

В межрайонном специализированном суде по делам несовершеннолетних г. Астаны, куда обратились бывшие супруги, предложили обратиться к медиаторам. Стороны согласились, спор был разрешен путем медиации.

В итоге отец детей предоставил трехкомнатную благоустроенную, обставленную квартиру в новом доме, при моем участии отдал деньги ремонтникам за ремонт коттеджа, оплатил другие долги бывшей супруги, стороны договорились, что дети будут жить с мамой, отец будет принимать участие в воспитании и лечении детей, оплачивать за дополнительное образование, также оплачивать ежемесячный ипотечный кредит за новую квартиру и материально поддерживать по необходимости.

Таких примеров много. Хочу отметить, что споры семейного характера во многих случаях предпочтительнее решить путем медиации, поскольку стороны в ходе работы медиатора имеют возможность выговориться, быть услышанными. И это снижает негативное отношение к друг другу, создаются предпосылки возможности договориться мирным путем.

Три случая медиации в контексте ювенальной юстиции

Случай 1: Кража в доме одноклассницы

Подростка в возрасте 14 лет по имени Виктор обвинили в участии в краже. Правоохранительные органы утверждают, что вместе со своими друзьями, которые, кстати, так и остались неизвестными, он проник в дом своей одноклассницы и украл различную аппаратуру: телевизор, dvd, стерео и приспособления для технического черчения. И несовершеннолетний правонарушитель, и его одноклассница учились в техническом колледже.

На первой индивидуальной встрече его мать не могла поверить, что сын мог участвовать в краже. Она была скромной женщиной, домашняя помощница, у нее было четверо детей и маленькая квартира.

Вначале Виктор полностью отрицал свое участие. Но на индивидуальной встрече с представителем правоохранительных органов он с большим стыдом и раскаянием признался, что единственное, что хотел – это приспособления для технического черчения, которые имела его одноклассница, а он из-за бедности не мог купить. Он утверждает, что больше ничего не трогал, и что остальное украли его друзья (существование таких так и не было доказано). Впоследствии в этом же он признался и своей маме.

На медиативной сессии он увиделся со своей одноклассницей и ее мамой. Понял, как они испугались и какой испытали стресс из-за вторжения в их дом посторонних. Он попросил у них прощения. Мать девушки настаивала на восстановлении всех украденных вещей. Мать правонарушителя приняла на себя ответственность за действия своего сына и согласилась выполнить это требование. С огромными усилиями она собрала деньги и купила аппаратуру. С Виктором продолжили работать психологи и социальные работники.

Положительный эффект медиации заключается в том, что отношения с одноклассником не разрушились, они продолжали общаться в школе. С другой стороны, благодаря медиатору, Виктор признался в своем нарушении, что может быть он никогда и не сделал бы при других обстоятельствах. Жертва тоже

не получила бы возможность высказать свою точку зрения и претензии.

Случай 2: Кража денег

Пятнадцатилетнего Аскара обвинили в том, что он разбил дверь, проник в чужое жилье и украл 200 евро. Молодой человек в школу не ходит, вместе со своим братом моет машины на одной автомойке в центре города. На медиативную сессию они приходят вдвоем, брат совершеннолетний, ему 19 лет. Жертвы кражи – семейная пара: муж врач, а жена – учительница. На медиации Аскар попросил прощения у потерпевших и предложил, как форму восстановления украденных денег, заботиться об их красивом саде. Семейная пара приняла его предложение, заинтересовалась положением и жизнью мальчика и со своей стороны предложила помочь ему найти работу в одном спортивном клубе. Он с радостью согласился. Если бы не было медиации, молодой человек не получил бы такую возможность.

Случай 3: Женя

Этот случай рассказан на основе великолепной статьи Анастасии Великоцкой «И кто же жертва? Восстановительная медиация в работе с подростками-правонарушителями, как исцеление травмы», опубликованной в «Вестнике восстановительной юстиции», Выпуск 7.

В состоянии сильного алкогольного опьянения Женя напал на девушку в подземном переходе, сильно избил ее и отобрал сумку.

Женя является воспитанником интерната, его отец был очень агрессивным, нападал на женщин и находился в местах лишения свободы. Из-за этого персонал интерната считает его закоренелым преступником.

На первой встрече с медиатором Женя поделился, что испытывает большой стыд перед потерпевшей девушкой и очень хочет с ней поговорить. Девушка согласилась. В ходе разговора с ней стало ясно, что она хотела помочь подростку, которого застала в беспомощном состоянии. Однако, через несколько минут он напал на нее и отобрал сумку.

Молодой человек не помнил само нападение. Его сознание отреагировало на это как на травмирующее событие – он забыл, что произошло.

Увидев все это, команда медиаторов поняла, что восстановительная медиация может оказаться исцеляющей как для одной, так и для другой стороны. Выяснилось, что Женя становится агрессивным только в состоянии алкогольного опьянения. Он уверил девушку, что уже несколько месяцев не принимает спиртное. Она заинтересовалась его планами. В конце концов они оказались в состоянии вести диалог. Женя пообещал сам позвонить, когда успеет собрать необходимую сумму и вернуть ее девушке.

Что каждый из участников получил от этой встречи?

Женя узнал детали произошедшего и почувствовал себя активным участником этой ситуации. Он успел отреагировать на нее, рассказав свое отношение к произошедшему. Пострадавшая девушка получила ответы на свои вопросы и, главное, Женя увереннее делает шаги в направлении изменения ситуации своей жизни для того, чтобы подобный случай не повторился.

Вопросы:

1. Что такое молодежная преступность?
2. Что такое ювенальная юстиция?
3. Какие преимущества имеет ювенальная юстиция по отношению коррекции поведения молодого человека?
4. Что, по вашему мнению, определяет склонность (молодых) людей к преступлению: их природа и наследственность или условия, в которых они живут. Обоснуйте свое мнение.

ГЛАВА 23. МЕДИАЦИЯ В КОРПОРАТИВНЫХ СПОРАХ

В этой лекции мы поймем, что такое корпоративный конфликт и в каких случаях применима корпоративная медиация. Увидим, какова роль юристов и круг специалистов в ней; каковы ее преимущества и кто ее осуществляет.

В конце лекции остановимся на нескольких примерах успешного применения медиации в корпоративных спорах.

Корпоративный конфликт

Существуют разные определения корпоративного конфликта. Здесь мы процитируем два из них:

«Корпоративный конфликт – это спор между участниками корпорации, либо между участником (участниками) корпорации и корпорацией, объектом которого являются корпоративные правоотношения, а также иные правоотношения, связанные с деятельностью корпорации, либо с требованиями, предъявляемыми в интересах корпорации, а также спор между участником (участниками) корпорации или корпорацией, с одной стороны, и иными лицами (исполнительные органы корпорации, держатель реестра владельцев ценных бумаг, депозитарий, внешний инвестор), с другой стороны, если он затрагивает или может затронуть отношения внутри корпорации, обусловленный противоположными целями и интересами сторон конфликта в связи с желанием контролировать и направлять поведение другой стороны, либо изменить свой статус и юридическое состояние»⁸¹.

И еще одно, на этот раз более короткое определение: «Под «корпоративным конфликтом» мы будем понимать открытое противостояние, в которое вовлечены две или более сторон из числа акционеров, менеджеров, членов совета директоров и, в случае поглощения, потенциальный поглотитель»⁸².

⁸¹ Данельян А.А. 2012. Особенности разрешения корпоративных конфликтов. ЕврАзЮж № 7 (50)

⁸² ЦЭФИР РЕШ. 2011. Корпоративные конфликты в современной России и за рубежом, Москва

Существует мнение, что возникновение корпоративных конфликтов происходит из-за расхождения во мнениях и из-за расхождения в интересах. Они находятся в сильной зависимости от правовой, культурной и экономической среде и от структуры собственности и контроля в компании.

В каких случаях применима корпоративная медиация?

Во многих странах азиатского региона медиация – самый распространенный способ разрешения конфликтов, в том числе и корпоративных, например:

- Соглашения, включающие личный интерес – соглашения с заинтересованными сторонами, злоупотребление служебным положением должностными лицами, инсайдерские операции.

- Годовой отчет – споры между акционерами и должностными лицами и/или аудитором в случае отказа в утверждении отчета акционерами.

- Выбор или назначение членов совета директоров – споры между акционерами и членами комитета совета директоров по назначению, по поводу представленных кандидатур или критериев выбора/назначения членов совета директоров;

- Оплата и премии членов правления и совета директоров – споры между акционерами и членами комитета совета директоров по вознаграждению или правлением по поводу объема или критериев оплаты.

- Определение стоимости акций – споры между акционерами и советом директоров/правлением по поводу метода оценки акций (например, при обязательной продаже акций или выпуске акций или облигаций).

- Процесс поглощения компании – споры между акционерами и советом директоров/правлением по поводу условий плана поглощения и её отношения к внутренним правилам компании (устав или соглашение акционеров) и внешним регулирующим нормам (например, правила листинга, требования действующего законодательства и т.д.).

- Выдача информации – споры между акционерами и советом директоров/правлением по поводу непредоставления информации или/и предоставлению недостоверной информации;

- Защита прав миноритарных акционеров – споры между миноритарными и мажоритарными акционерами по поводу выставления кандидатур/назначения членов совета директоров или при обязательной продаже акций.

- Несоответствующее выполнение полномочий членами совета директоров или правления – споры между акционерами и советом директоров/правлением по поводу нарушений, ошибок либо отклонений, допущенных последними при исполнении своих полномочий.

- Несоответствие требованиям внутренних документов и действующего законодательства – споры между акционерами и должностными лицами по поводу невыполнения требований, установленных внутренними документами и действующего законодательства⁸³.

Роль юристов и других специалистов в корпоративной медиации

Так как медиатор должен оставаться беспристрастным при проведении медиации, он не должен советовать или консультировать стороны по вопросам корпоративного права. Предоставляя равные права сторонам, он предоставляет им возможность привлекать к урегулированию споров юристов, а также других специалистов, необходимых для принятия сторонами жизнеспособного решения.

Привлечение специалистов возможно как непосредственно в саму процедуру медиации, так и с помощью внешнего консультирования сторон с перерывом процедуры медиации. В случае внешнего консультирования чрезвычайно важно, чтобы внешние консультанты были знакомы с медиацией, либо прошли специальную подготовку, для того чтобы не саботировать возможности сторон к достижению соглашений.

Корпоративные споры часто находятся под влиянием «человеческого фактора». Любой корпоративный конфликт, прежде всего, конфликт человеческий, в который вовлечены люди с их страстями, желаниями, стремлениями и даже капризами.

⁸³ ДЖАНДЖАЛИЯ, Борис. 2013. Медиация – альтернатива обсуждения корпоративных споров в суде. <http://www.pr.kg/gazeta/number607/2233/>

Для иллюстрации этого факта достаточно посмотреть на статьи в СМИ об историях того или иного корпоративного спора. Очень часто можно обнаружить, что спор возник из-за разногласий акционеров, совладельцев, менеджмента, инвесторов и т.п.

В чем преимущества медиации в корпоративных спорах?

Медиация способствует упрочению партнерских, доверительных отношений, т.к. возможность обсудить возникающие противоречия в обстановке взаимного уважения и открытости повышает степень доверия партнеров друг к другу, позволяя строить будущие отношения на взаимном уважении и доверии.

Там же, где партнерские отношения прекращаются, медиация и медиативный подход позволяют сделать это мирно и цивилизованно. Возможности медиации для урегулирования корпоративных споров состоят, прежде всего, в том, что медиация является добровольной процедурой, для использования которой совершенно не обязательно обращаться в специализированные органы, используя традиционные формализованные процессы, – медиация может использоваться организацией как самостоятельно, так и с привлечением сторонних специалистов, консультантов и пр.

В принципе все корпоративные споры могут разрешиться через ее применение, но надо иметь в виду, что там, где необходимо разрешение, одобрение или иное согласование определенных решений, применимость медиации может быть ограничена. Поэтому в медиации является обязательным условие, что все стороны спора могут (уполномочены) принимать самостоятельные и окончательные решения.

Кто должен осуществлять корпоративную медиацию?

Существуют различные варианты применения медиации в сфере корпоративных отношений.

Возможно создание специальных организаций, внутренних подразделений или отделов/служб медиации, занимающихся урегулированием споров, возникающих как внутри компании, с клиентами компании, так и с другими контрагентами до того, как

спор будет передан в суд. В таких службах обязательно должен быть профессионально обученный медиатор.

Использование *in house* (т.е. внутренних) медиаторов может быть чрезвычайно эффективно за счет экономии ресурсов на традиционных судебных разбирательствах. Но здесь возникает одна проблема: ведь один из важнейших принципов медиации – это независимость медиатора, а также необходимость сохранения равноправия сторон и баланса сил, что в этой схеме выдержать достаточно сложно. В определенной степени этой ситуации можно избежать, если наряду с *in-house* медиаторами в компаниях будут создаваться службы медиации при уважаемых и широко признанных объединениях организаций, например СРО, ассоциаций и пр.

Привлечение внешних медиаторов или провайдеров медиативных услуг также бывает чрезвычайно эффективно, кроме того, здесь уже не стоит вопрос независимости медиаторов.

Пример применения корпоративной медиации

Три примера, которые вы прочитаете дальше, опубликованы русско-говорящими медиаторами в русскоязычной прессе.

Конфликт между О. и А.

О. и А. имели совместный бизнес по производству окон ПВХ. Раньше они были друзьями, когда-то начинали бизнес вместе и с нуля. Доли их предприятия (ООО) были поделены пополам, поэтому к моменту, когда их отношения стали портиться, это стало отражаться на эффективности управления бизнесом.

В определенный момент А. решил, что продолжать совместную деятельность не представляется возможным, и захотел продать свою долю. Он нашел крупного инвестора, однако этот инвестор, будучи их конкурентом в этой же сфере бизнеса, был заинтересован в приобретении всего предприятия целиком, так как его интересовала реорганизация предприятия в новый единый комплекс и использование положительного имиджа компании О. и А.

Инвестор сделал очень заманчивое предложение, значительно превышающее рыночную стоимость их бизнеса. Однако О. не хотел ничего слушать и отказывался от продажи,

мотивируя тем, что он не доверяет А. и всем предложениям, сделанным по его инициативе.

А. находился в довольно сложной ситуации, так как ему требовались деньги на свой собственный проект, а выгодное предложение могло «уплыть». В этой ситуации он обратился к нам, не видя каких-либо еще вариантов, например, в судебном разбирательстве. Кроме того, он считал, что его дело должно быть разрешено в срочном порядке, чтобы успеть реализовать собственные планы по запуску своего проекта. Нам удалось получить согласие О. в медиации, так как А. уже оплатил первоначальные взносы, и от О. требовалось только прийти на медиацию.

В ходе медиации выяснилось, что О., в принципе, был не против идеи продажи бизнеса, но не был уверен в действиях А., кроме того, он опасался, что несколько его родственников могут потерять хорошо оплачиваемую работу на этом предприятии. Причем о своих родственниках О. своему партнеру раньше просто ничего не говорил. О. также не говорил А., что он давно сменил жизненные приоритеты и мечтал уехать жить на Средиземноморье. Именно поэтому он последнее время часто уезжал на море, а управление своей долей думал передать кому-то из родственников.

На медиации О. и А. смогли договориться о гарантиях родственникам О. путем подписания допсоглашения к их трудовым договорам, учтено мнение самих родственников. А. также, как оказалось, мог помочь О. в приобретении недвижимости на Средиземном море, деньги на которую могли быть получены за счет продажи его доли инвестору. Поэтому в медиации был подробно оговорен как порядок продажи бизнеса, так и приобретения жилья.

Также в медиации делались перерывы для переговоров с инвестором для подтверждения их намерений на покупку бизнеса и принятия дополнительных обязательств в отношении родственников О. Результатом медиации стало как решение о продаже бизнеса, так и последующее сопровождение процесса до полного исполнения А. и О. взаимных обязательств.

Непосредственно на проведение медиации понадобилось в целом 2 дня⁸⁴.

Здесь приведу и два примера, которые были опубликованы судьей А. Е. Шолимовой.

Конфликт между производителем компьютеров и поставщиком электронных чипов

Производитель компьютеров подал иск против поставщика электронных чипов, основывая свои претензии на том, что у чипов был чрезвычайно высокий показатель поломок, из-за чего производитель компьютеров был вынужден оплачивать дорогое сервисное обслуживание для своих клиентов в самых разных частях света. Стороны спора обратились к процедуре медиации, так как в их договоре была прописана такая форма обязательного досудебного урегулирования споров. Кроме того, разбирательство в суде потребовало бы дополнительных временных затрат.

В ходе медиации, в которой участвовали по одному топ-менеджеру от каждой компании, выяснились различные обстоятельства. В частности, оказалось, что причиной поломки чипов стали компоненты, поставляемые одной из ведущих азиатских компаний, и то, что производитель чипов не предполагал, что возникнут такие проблемы. Тем не менее, производитель компьютеров настаивал на выплате ему компенсации, размер которой он оценил в несколько десятков миллионов евро. Другая сторона не оспаривала необходимости выплат, так как «на кону» стоял ее имидж и публичная огласка ей была не нужна.

Однако, в процессе обсуждения суммы, подлежащей выплате, выяснилось, что размер компенсации недостаточно ясно и четко обоснован (например, неясно определена зависимость расходов на гарантийное обслуживание от количества сломанных чипов), поэтому размер компенсации пока неприемлем для компании-производителя чипов. Кроме того, представитель последней высказал опасение, что необходимость выплаты даже

⁸⁴ Журнал «Акционерное общество: вопросы корпоративного управления», № 12, 2010г.

части такой суммы может поставить его компанию на грань банкротства.

Весь диалог был сопряжен с сильным эмоциональным напряжением и неприязнью, которую испытывали стороны по отношению друг к другу, что значительно затрудняло их переговоры. Ведь довольно сложно воспринимать аргументацию, если одновременно с этим приходится защищать свои позиции и подвергать сомнению чужие. Медиатору, который содействовал сторонам в этой встрече, понадобились все его профессиональные навыки для того, чтобы переполнявшие участников эмоции не заблокировали разговор. В итоге, при содействии медиатора стороны договорились перенести следующую встречу на один месяц, чтобы собрать необходимую информацию, и, в случае необходимости, согласовать ее раскрытие с другими лицами компаний.

Примерно через месяц стороны вновь встретились, раскрыв на условиях конфиденциальности необходимую им информацию. Кроме того, производитель чипов, также на условиях конфиденциальности, сообщил о новых разрабатываемых продуктах и предложил учесть большую часть компенсации как скидку на будущие покупки по эксклюзивному соглашению о сотрудничестве между обеими компаниями. Это предложение показалось интересным партнерам, и стороны пришли к соглашению по данному спору.

Спор по поводу завышения стоимости перевозок

Некая компания, производящая продукты питания, имела длительные (около 10 лет) отношения с фирмой, занимающейся международными перевозками грузов. В какой-то момент отношения между партнерами резко ухудшились из-за взаимных претензий: каждый обвинял другого в недобросовестном ведении бизнеса.

Ключевой момент в конфликте наступил, когда компания-производитель подала иск против перевозчика. Претензии состояли в том, что, по мнению истца, перевозчик завысил стоимость своих услуг, преувеличивая протяженность путей, по которым приходилось отправлять груз, а также иные

сопутствующие расходы. Практически два года ушло на судебные разбирательства, но окончательное решение так и не было принято. Вследствие этого участники спора приняли решение обратиться за помощью к медиатору.

С самого начала переговоры проходили, как принято говорить, «на высшем уровне»: к участию в процедуре удалось привлечь управляющих директоров обеих компаний. Причем, несмотря на допустимость юридического консультирования в ходе медиации, обсуждение размера выплат было решено проводить без участия адвокатов, которые остались в другом помещении, ожидая результатов переговоров.

В ходе обсуждения директор компании-производителя признал ценность отношений с перевозчиком и выразил сожаление по поводу сложившейся ситуации, ссылаясь на вынужденное предъявление претензий. Он также высказал предположение, что в махинации с ценами был вовлечен сотрудник компании-производителя – бывший работник компании-перевозчика. Теперь этот сотрудник уволен, так как был уличен в недобросовестности и нарушении корпоративной этики. Также этот топ-менеджер признал, что, несмотря на имеющиеся убытки из-за завышения цен, его компания все-таки заинтересована в заключении мирового соглашения, вопрос только в размере компенсации (размер компенсации был тут же озвучен). Директор компании-перевозчика был поражен откровенностью оппонента и проявил ответную готовность к открытому диалогу, в ходе которого стороны все же решили прибегнуть к консультациям своих юристов. Казалось бы, после поворотного момента, когда между сторонами было достигнуто принципиальное взаимопонимание, необходимости в услугах медиатора больше не было. Однако, участники все же пожелали воспользоваться медиативной поддержкой, и в последующем медиатор проводил отдельные встречи с участниками процедуры, в ходе которых уточнялись конкретные условия будущих договоренностей.

И вот тут – в ходе, как казалось, чисто технических переговоров – возникла сложная ситуация, потребовавшая новой встречи руководителей в присутствии медиатора. Интересно, что

прийти к «общему знаменателю» в ходе нее участникам помог юмор: один из директоров предложил кинуть монетку на спорную сумму. Обсуждая условия пари, оба оценили чувство юмора друг друга, расслабились и смогли выработать несколько новых, ранее не возникавших, вариантов решения. В итоге они все-таки пришли к соглашению о спорной сумме, так и не кинув самой монетки. Следует отметить, что, несмотря на кажущуюся легкость ситуации, очень важную роль в ней сыграл именно медиатор, который сумел создать в процессе работы обстановку доверия и безопасности, обеспечить конфиденциальность, а также терпеливо разобраться с истинными целями и интересами каждого участника.

Вопросы:

1. Что такое медиация в корпоративных спорах?
2. Могут ли в медиативном процессе участвовать адвокаты сторон?
3. Может ли медиатор консультировать стороны в области корпоративного права?
4. Перечислите несколько корпоративных конфликтов, в которых медиация применима.

ГЛАВА 24. МЕДИАЦИЯ В ДИСПУТАХ, СВЯЗАННЫХ С ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДОЙ

В этой лекции мы познакомимся с возникновением практики медиации в конфликтах, связанных с окружающей средой (КОС). Чтобы понять ее особенности и профессиональные вызовы, на которые медиатор должен ответить, проследим характеристики КОС и увидим, чем они отличаются от других конфликтов. Перечислим факторы, которые привели людей и сообщества к идее о полезности медиации в КОС и посмотрим вместе каковы ее цели. Проанализируем ее недостатки и преимущества, а также обсудим, какие случаи, скорее всего, вероятно разрешить этим способом.

Страницы истории

Первые попытки применить медиацию к конфликтам, связанным с окружающей средой, были сделаны в 1974 году в США. Тогда медиатор Джейн Маккарти посредничал при решении спора касательно борьбы с наводнениями и использования земли в округе Вашингтон. В декабре 1974 года двенадцать заинтересованных сторон подписывают соглашение о совместных действиях. Этот положительный опыт приводит к возникновению Службы медиации в КОС, которая позже трансформируется в Институт медиации в КОС.

Почти десятилетие после установления практики в этой области появляются и первые нормативные документы – в 1986 и в 1990 годах.

За 10 лет (1974-1984) в США медиации подверглись 160 случаев. Документировано 133 случая. Из них 78% закончились успехом⁸⁵.

В следующих десятилетиях медиация в КОС распространяется и в странах ЕС; сначала в Англии (когда создается

⁸⁵ KUBASEK, NANCY & SILVERMAN, GARY. 1988. *Environmental mediation. American business law journal*, vol. 26, p. 539

группа медитаров Environmental Resolve, предлагающие услуги в этой области), а потом и на континенте.

Определение, классификация и основные характеристики диспутов, связанных с окружающей средой

КОС – это конфликты, касающиеся данного природного ресурса: воды, земли, леса, рыбы или исчезающих видов животных или растительных видов, а также и сохранения токсичных или не токсичных отходов. Подобные конфликты появляются, когда одна (или больше) сторона вовлечена в процесс принятия решения, проявляет несогласие касательно данного действия, которое может оказать влияние на окружающую среду.

В литературе говорится о трех типах КОС: конфликты по поводу специфической местной проблемы; правоохранные споры и споры, касающиеся конкретных политик или установления определенных стандартов⁸⁶.

КОС отличаются следующими характерными чертами:

1. Они могут возникнуть по поводу фундаментальных и необратимых изменений в физической среде.
2. Они часто предполагают наличие ограниченных ресурсов, которые должны удовлетворить многие легитимные интересы.
3. Так как могут продолжаться годами, они характеризуются высокой степенью эмоциональности и накалом страстей из-за различных культурных ценностей вовлеченных сторон⁸⁷ и накопленных эмоций.
4. КОС отличаются высокой степенью сложности, в них участвуют многие «актеры».
5. Они имеют специфические технические аспекты, не менее сложны их фактологические и правовые аспекты.
6. Стороны могут придерживаться различных научных концепций и могут быть ограничены различными политическими факторами.

⁸⁶ KUBASEK, NANCY & SILVERMAN, GARY. 1988. *Environmental mediation. American business law journal*, vol. 26, p. 537

⁸⁷ BICKERMAN, John. *Using the RIGHT STRATEGY to Mediate Environmental Disputes*

7. Большинство участников в КОС претендуют на то, что представляют публичный интерес. Например, НПО по определению объявляют себя спикерами этого интереса, однако их мнения часто противоречат друг другу. С другой стороны, государственная власть также претендует на такое представительство, хотя ее решения зависят от того, какая партия находится у власти.
8. КОС отличаются и тем, что в них вовлечено значительное число лиц, принимающих решения со своей стороны, и решения принимаются на различном уровне. Решение КОС происходит при большой публичности⁸⁸.

Факторы возникновения и развития медиации в КОС

Применение медиации в КОС обусловлено несколькими факторами.

В первую очередь надо указать на растущее число кейсов, которые связаны с окружающей средой, которые в 70-ые и 80-ые годы поступают в судебную систему США, и значительное запоздание, с которым эти случаи разрешались. Чтобы оценить силу этого фактора, надо знать, что в данной сфере любое запоздание может быть не только вредным, но и фатальным, поскольку может нанести необратимый ущерб. Например, если загрязнение в одном озере приводит к быстрому исчезновению определенных растительных видов, то вполне возможно, что после судебного процесса (если он слишком затянется) их вообще не будет. Если эти растительные виды привлекают людей со всех концов страны или мира, и представляют основную туристическую аттракцию, то их исчезновение приведет к неблагоприятному реструктурированию местной экономики и занятости.

На втором месте в 70-80-ые годы нарастает роль местных сообществ и полномочия местных властей. Все более и более осознается факт, что и маленькие, и большие населенные пункты имеют специфичные условия, особенности и нужды, в том числе и связанные с природой, как физической средой человеческого существования.

⁸⁸ O'LEARY, Rosemary. 1995. *Environmental Mediation: What Do We Know and how Do We Know It?* In p. 19

С другой стороны, нарастает понимание, что отношение к окружающей среде – это элемент и национальной, и местной политики, к которому общественное сознание становится все более и более чувствительным. Национальная и местная политика, однако, делаются различным образом. Местная политика, в отличие от политики на центральном уровне, характеризуется низко конкурентными подходами, поскольку люди близко знают друг друга и желают сохранить хорошие отношения. Это означает, что политическое решение экологических проблем принимается не одинаковым способом. Различия сводятся не только к характеру проблемы, но и к числу и природе вовлеченных в КОС групп.

На третьем месте формируются новые ценности, среди которых чистая природа и сохранение окружающей среды играют важную роль. Экологическое сознание людей повышается, а с ним повышаются и требования к чистоте воды, продуктов питания и воздуха, к более стриктному контролю сохранения отходов особенно опасных производств.

Если в первой и второй половине 20-ого века популярности радуется идея развития, то к его концу все более и более влиятельной становится идея устойчивого развития, которая ставит вопрос: какой мир оставим своим детям и внукам? Если концепция развития обращает внимание преимущественно на экономический прогресс, который обеспечивает работу и доходы, то концепция устойчивого развития ставит акцент на гармонию между экономикой, обществом и окружающей средой, и утверждает, что одна сфера не может развиваться за счет других.

Под влиянием местных и международных «зеленых» групп растет экологическое сознание людей и местных сообществ, которые настойчиво требуют интеграцию проблем окружающей среды в политическую повестку дня.

Надо подчеркнуть, что не на последнем месте влияние новых СМИ (например, интернет), которые, комбинируя аудио и визуальные материалы, оказывают сильное влияние на сознание людей и на их экологическую культуру. Например, защитники чистой природы выработали и опубликовали в интернете воздействующие ролики о том, как строительство зимних спортивных сооружений портит природу. Такие ролики

были созданы и защитниками животных, которые объявляют себя противниками употребления естественной кожи в модной индустрии и противниками сверхпотребления, которые считают его основной причиной расхищения природных ресурсов и т.д.

Цели медиации в КОС

Цели медиации в КОС сводятся к следующему:

1. Обеспечить присутствие всех заинтересованных сторон. Это дает гарантии на разрешение конфликта и на то, что он не возобновится в непосредственном будущем.
2. Привести к подписанию взаимовыгодного соглашения.
3. Обеспечить проведение диалога между сторонами не только в настоящем, но и в будущем.
4. Урегулирование конфликта в сравнительно короткий период времени.
5. Сделать так, чтобы местное сообщество рассматривало достигнутое соглашение как справедливое и правильное⁸⁹.

«За» или «против» медиации в КОС?

Традиционно КОС решаются в суде. Но практика показала, что применение медиации тоже возможно, хотя до сих пор остаются неразрешенными ряд вопросов. Например: действительно ли время, которое уходит на медиацию, меньше времени, которое уходит на судебное разбирательство? Действительно ли медиативные соглашения более прочные, чем судебные решения? Действительно ли после медиации люди и социальные группы становятся более способными разрешать противоречия между развитием и экологией?

Сторонники медиации склонны дать положительный ответ, но обращают внимание на то, что медиативное решение трудней остальных, поскольку оно, в отличие от судебного разбирательства, требует согласования интересов, а не конкуренции между ними.

В английской практике, например, на достижение консенсусного решения обращается специальное внимание. Совет по сохранению окружающей среды объясняет (1995)

⁸⁹ WATHERN, Peter. 2008. *Environmental Impact Assessment: Theory and Practice*, p. 81

его суть (и отличие от компромисса) следующим образом: «выработка консенсуса означает коллективное принятие решения, в котором заинтересованные стороны нашли общую почву и работают добровольно, чтобы найти взаимовыгодные решения спорной проблемы». Консенсусное решение отличается от компромиссного тем, что при компромиссе каждая из сторон отступает от удовлетворения определенных интересов, а при консенсусе – каждая удовлетворяет определенные интересы.

Различия между консенсусным и остальными подходами сводится к следующему:

- Способ принятия решения: решения принимаются на базе единодушия и каждая сторона имеет право на вето.
- Кто вовлечен: каждый, кто имеет интересы в данном конфликте и подготовлен к участию.
- Построен ли так процесс принятия решения, чтобы выработка консенсуса была достижима и сохраняема? Практически это означает, что стороны заранее договорились о процедурах, которые создают доверие и обеспечивают справедливость и открытость выражения. Процесс принятия решения становится так важен, как и само принятие решения⁹⁰.

Консенсусное решение в области окружающей среды имеет и свои преимущества, и свои недостатки.

Преимущества сводятся к следующему: повышает знания участников в области спора, добровольная и менее формальная процедура позволяет каждому внести свой вклад в возможное решение, улучшение отношений между сторонами повышает между ними доверие, стороны сохраняют за собой контроль над выходом спора, экономятся деньги и время – и эта позиция так же занимает далеко не последнее место.

Можно перечислить следующие недостатки консенсусного решения.

На первом месте: КОС основаны не только на интересах, но и на ценностях, что делает их разрешение очень трудным, а иногда – невозможным. С другой стороны, КОС характеризуются сильной

⁹⁰ *SIDAWAY, Roger & INGRAMM, Hally. Consensus building and environmental decision making. In LIEBMANN, Marian (ed). 2000. Mediation in Context. Jessica Kingsley Publishers, p. 211*

властной асимметрией – ресурсы и власть государства сильно превосходят ресурсы и влияние сторонников сохранения чистоты природы. В таких условиях на достижение соглашения уходит много времени, а недостаточная степень организации некоторых групп может исключить их из переговорного процесса и оставить определенные социальные сектора без представительства⁹¹.

Преимущества и недостатки медиации в КОС

Преимущества медиации в КОС можно систематизировать следующим образом:

1. Возможность прямого и активного участия в регуляторном процессе заинтересованных сторон.
2. Возможность повысить эффективность регулятивного процесса и сократить время разрешения надлежащих вопросов.
3. Возможность достижения более прочного и удовлетворяющего решения.
4. Возможность понять чужие и собственные интересы к развитию и к сохранению природы.
5. Более низкая цена, что особенно важно, имея в виду, что в подобной медиации участвуют, как правило, многие неправительственные организации, которые не имеют источников стабильного финансирования.

Впрочем, недостатков тоже немало.

1. На первом месте скептики подчеркивают, что специфическая кооперативная атмосфера, которая создается во время медиации, может привести к демобилизации защитников окружающей среды и ослабить накал их действий.
2. С другой стороны, частные компании и правительство, которые имеют в своем распоряжении более значительные ресурсы, могут дискредитировать защитников окружающей среды. Например, если частная компания обещает местному сообществу много рабочих мест и хороших

⁹¹ SIDAWAY, Roger & INGRAMM, Hally. *Consensus building and environmental decision making*. In LIEBMAN, Marian (ed). 2000. *Mediation in Context*. Jessica Kingsley Publishers, p.213

доходов, то большинство жителей может вообще забыть об экологических соображениях.

3. Таким образом, будет продвигаться единственно идея о развитии, но не о сохранении природы.

Какие случаи подходят для медиации в КОС?

Некоторые авторы специально обращают внимание на то, что 60-70% подобных конфликтов подходят для медиации, так как в их основе лежит недостаточная информация. Однако, другие утверждают обратное. Пока нет достаточно эмпиричного материала, чтобы принять за истину то или иное утверждение.

Надо отметить, что не все диспуты, связанные с окружающей средой, могут урегулироваться медиацией, а также и не все медиативные техники могут применяться к КОС. Тогда как подобрать подходящие конфликты? Рецепта нет и не может быть, но как ориентир американский Институт медиации в КОС предлагает своим клиентам до начала медиации ответить на следующие вопросы:

1. Представлены ли в медиативном процессе все заинтересованные стороны? Есть ли важная сторона, которая не участвует, и чье отсутствие может привести к не успеху всего процесса?
2. Есть ли согласие между сторонами о диапазоне вопросов, которые будут обсуждаться?
3. Имеют ли право представители всех сторон говорить от имени своих членов? Существуют ли основания считать, что если соглашение будет подписано, оно будет признано ими?
4. Действительно ли все вовлеченные стороны и принимающие решение участвуют в процессе из-за доброй веры и с намерением достичь консенсуса?
5. Установлены ли реальные сроки для проведения и завершения процесса?
6. Есть ли надежные доказательства, что государственные институты и агентства будут сотрудничать и выполнять соглашение, если такое подпишется?

7. Является ли медиатор независимым от всех заинтересованных сторон?
8. Доверяют ли медиатору все стороны настолько, чтобы поделиться с ним конфиденциальной информацией и чтобы поручить ему трансфер посланий, если будет такая нужда⁹²?

Еще раз надо подчеркнуть, что КОС отличаются особой сложностью из-за того, что ставят людей и сообщества перед дилеммой: развитие региона или сохранение окружающей среды? Новые рабочие места или девственная природа? Высокие доходы или чистый воздух?

Эти дилеммы не имеют простого решения. Некоторые считают, что они фальшивые. Другие, наоборот, принимают их всерьез и ставят следующие вопросы: возможно ли примирение различных интересов, связанных с огромными деньгами? Склонны ли люди пожертвовать свои непосредственные интересы во имя будущего? Есть ли достаточно ресурсов на такое примирение, даже если оно возможно? Эти и многие другие вопросы все еще ждут своего ответа.

Вопросы:

1. Какие факторы способствуют возникновению медиации в КОС?
2. Каковы отличительные черты КОС?
3. Каковы цели медиации в КОС?
4. Перечислите несколько аргументов против и несколько в пользу медиации в КОС?
5. Какие случаи подлежат медиации в КОС?
6. Знаете ли случай из вашей области, в котором можно применить медиацию в КОС?

⁹² CORMIC, Jerald. *The Myth, the Reality, and the Future of Environmental Mediation. Environment, vol.2. N7, p. 17*

ГЛАВА 25. МЕДИАЦИЯ В МЕСТНЫХ СООБЩЕСТВАХ

В этой главе мы ознакомимся со сферой действия, историей, целями и философией медиации в местных сообществах. Поймем, почему она становится все более нужной и как практически осуществляется. Рассмотрим вопросы организации медиативной службы и обучение медиаторов для местных сообществ, а также уделим внимание аргументам оппонентов этого типа медиации.

Сфера медиации местных сообществ

Когда люди говорят о медиации местных сообществ, они обычно подразумевают споры между соседями. Поэтому считается, что типичные конфликты связаны с шумом, границами собственности, опасными деревьями, домашними любимцами, вербальными обидами, расовой или этнической дискриминацией и т.д.

Однако, это не совсем точно. Конфликты в местных сообществах могут относиться и к более широким вопросам, которые касаются местного сообщества, они могут возникать не только между личностями, но и между группами и организациями.

В некоторых странах, как, например, в Великобритании, а точнее – в Шотландии, возникновение медиации местных сообществ связано с увеличением проявлений антисоциального поведения и выработки политики, направленной на его ограничение, понимая антисоциальное поведение, как поведение, которое раздражает, обижает или наносит вред другим⁹³. Антисоциальное поведение рассматривается как результат коллективных проблем, возникающих из-за недостатков социальной среды и недостаточного социального обеспечения.

⁹³ Mackay, R. & Brown A. 1998. *Community mediation in Scotland*, p.3

Страницы истории

Медиация местных сообществ возникла в США в 70-х годах. Первые программы реализовались в городах Огайо, Сан-Франциско, Нью-Йорк и Бостон. Первоначальная цель – найти альтернативу суда и разгрузить судебную систему. Вторая цель – создать у граждан такие компетенции, которые помогли бы в будущем им самим разрешать свои конфликты, не прибегая к третьей стороне: суду, полиции или местным органам власти.

Под названием «Программы медиации местных сообществ» скрывались различные инструменты:

- Арбитраж – процесс разрешения диспутов, который дает возможность беспристрастной третьей стороне выслушать стороны и потом вынести решение.
- Примирение – интервенция (вмешательство) третьей стороны, направленная на разрешение конфликта, обеспечивая прямой диалог между сторонами.
- Медиация – понимаемая как усилие нейтральной третьей стороны помочь оппонентам разрешить конфликт. Медиатор не уполномочен навязывать решение а скорей всего, поддержать то решение, которое устраивает всех.

Самым используемым инструментом оказалась медиация, которая на уровне местного сообщества в США характеризовалась следующим⁹⁴:

- Использование обученных волонтеров – уроженцев соответствующего местного сообщества.
- Спонсирование со стороны частных или публичных агентств с установленным управленческим органом.
- Разнообразие состава медиаторов, соответствующих составу местного сообщества.
- Прямой публичный доступ.
- Предоставление услуг, несмотря на способность клиентов заплатить за них.
- Поддержка отношения сотрудничества в рамках местного сообщества.
- Широкая публичность этой социальной услуги.

⁹⁴ RAY, L. 1997. 'Community mediation centers: delivering first-class services to low-income people for the past twenty years.' *Mediation Quarterly* 15, 1, 72

- Вмешательство на ранних стадиях конфликта.
- Предоставление альтернативы судебной системы на любом этапе конфликта.

Медиация местных сообществ проникает в Европу из США в Англию⁹⁵. Вначале она сильно зависела от взглядов конкретных групп, в том числе и профессиональных групп – специалистов пробации и психологии, а также и от определенных религиозных групп – например, квакеров и англиканцев.

И в США, и в Европе, а также и в других частях мира сегодня медиация местных сообществ – одно из самых быстро-развивающихся направлений. Опыт показывает, что 80-90% всех случаев конфликтов получают положительное разрешение, а стороны в них доходят до взаимоприемлемого соглашения.

Философия и цель медиации местных сообществ

Харрингтон и Мери (Harrington & Merry (1988)) формулировали три цели медиации местных сообществ: предоставление услуг в области разрешения конфликта, социальная трансформация и личностное вырастание⁹⁶.

Первый аспект: доступ услуги – акцентирует на полезность медиации в разгрузке судебной системы и ее рационализации и эффективности.

Второй аспект: социальная трансформация – показывает способность медиации менять местное сообщество и общество в целом.

И третий аспект: личностное вырастание – указывает на эмоциональные, духовные, функциональные и когнитивные пользы для индивида.

Философия общностной медиации содержит два основных элемента: неформальный и формальный.

Первый сводится к тому, что медиация местных сообществ есть низовая инициатива – она находится близко к людям, предлагая им возможность самим решать свои проблемы, а не оставлять их эскалировать в руках закона. Этот элемент

⁹⁵ Liebmann, Marian (ed). 2000. *Mediation in Context*. Jessica Kingsley Publishers, p. 86

⁹⁶ Harrington, C.B. and Merry, S.E. (1988) 'Ideological Production: The Making of Community Mediation' *Law and Society Review* 22/4, pp 709-735

подчеркивает неформальный, добровольный характер медиации, ее благоприятное влияние на местное сообщество и особенности ее управления, которое осуществляется на местном уровне.

Второй элемент, который здесь мы назвали формальным, показывает связь медиации с властными структурами общества и, скорее всего, с местными властями, которые обеспечивают ее финансирование и финансовую поддержку.

Почему медиация местных сообществ становится все более нужной?

Первый и очевидный ответ на этот вопрос заключается в следующем: потому что увеличивается число местных диспутов. Это происходит по разным причинам. Перечислим некоторые из них:

- Столкновение разных стилей жизни, особенно между поколениями, их ценностями и нуждами.
- В городской среде сообщества меняются динамично и быстро, и у людей нет достаточно времени, чтобы они наладили доверительные отношения со своими соседями.
- Недостаток жилищной площади в больших городах, который все чаще и чаще заставляет различные поколения близко сожительствовать.
- Невозможность (по крайней мере, в ситуации кризиса) менять место проживания.
- Увеличение продолжительности времени, которое люди проводят дома (из-за безработицы, болезни, раннего ухода на пенсию или сокращенного рабочего времени).
- Наличие мощных аудиосистем, которые расположены в зданиях с тонкими стенами, построенных не по самым лучшим строительным стандартам.
- Увеличение общего стресса, порожденного динамикой городской жизни.

С другой стороны, на уровне местного сообщества мы видим:

- Неэффективность судебных решений.

- Необходимость предоставить населению дополнительные, в том числе и альтернативные методы разрешения диспутов.
- Уверенность местных властей, что медиация более подходит для разрешения определенных типов конфликтов, чем судебное разбирательство.
- Уверенность, что медиация может внести значительный вклад в консолидацию местных сообществ.
- Понимание, что медиация – это более дешевый способ разрешения конфликтов, чем традиционные методы⁹⁷.

Медиация местных сообществ развивается в тесной связи с семейной, школьной, медицинской медиацией, с медиацией в области заботы о престарелых людях, охраной окружающей среды и т.д.

Структура и цели процесса при медиации местных сообществ приблизительно одинаковы, несмотря на то, что в разных странах есть известные различия.

В качестве примера мы приведем описание, сделанное в учебнике Ассоциации английских медиаторов MEDIATION UK, «Training Manual in Community Mediation Skills».

Структурированный процесс медиации местных сообществ имеет 6 целей:

- Обеспечить контроль над процессом и предложить сторонам в конфликте безопасную среду.
- Предложить альтернативу агрессии и насилию через ритуальный контроль над поведением сторон.
- Обеспечить нейтральность медиаторов.
- Обеспечить властные симметрии между сторонами.
- Обеспечить заключение соглашения.
- Заключить такое соглашение между сторонами, которое является результатом их усилий, а не навязано им⁹⁸.

Медиативный процесс проходит через следующие этапы:

- Первоначальный контакт с одной стороной.

⁹⁷ BECKETT, Gavin, May Curtis, Jim Dignan, John C Patrick, Marion Wells.1988. COMMUNITY AND NEIGHBOUR MEDIATION. Cavendish Publishing Limited, p. 29

⁹⁸ Gavin R Beckett, May Curtis, Jim Dignan, John C Patrick, Marion Wells.1988. COMMUNITY AND NEIGHBOUR MEDIATION. Cavendish Publishing Limited, p. 43

- Первоначальный контакт со второй стороной.
- Подготовка для работы с конфликтом.
- Налаживание сцены – выслушивание историй.
- Использование ситуации.
- Создание соглашения.
- Закрытие и роль медиатора после окончания медиации.

1 этап – Первоначальный контакт с одной стороной:

Процесс начинается тогда, когда одна сторона входит в контакт со службой медиации – персонально или по телефону. Этот этап очень важен, потому что медиатор может получить первое впечатление от конфликта и оценить: подлежит ли он медиации или нет? Во время разговора клиенту предлагается, чтобы медиатор посетил его в домашней обстановке. Это дает возможность увидеть человека в его собственной среде, а также получить впечатление о ситуации в квартале. Во время визита медиатор знакомится с историей клиента.

2 этап – Первоначальный контакт с другой стороной:

Если первая сторона согласится, то следующий шаг – наладить контакт с другой стороной и договориться о встрече. В отличие от предыдущего этапа, медиатор будет иметь дело с человеком, который, может быть, не желает прибегнуть к медиации, а, может быть, даже и не отдает себе отчет о существовании проблемы. В случае отказа, процесс заканчивается сразу и первая сторона об этом будет проинформирована. Обычно это и есть конец вмешательства медиативной службы. Чаще всего, однако, вторая сторона желает встретиться с медиатором и даже чувствует облегчение от возможности поговорить о волнующей ее проблеме. Медиатор должен выслушать ее точку зрения. Очень важно для медиатора, чтобы он наладил доверие со второй стороной таким образом, чтобы та не восприняла его как представителя первой стороны. Он тоже должен соблюдать правило конфиденциальности. Другими словами, медиатор может сообщить второй стороне то, что сказала первая, только после личного согласия последних. Медиатор должен установить: имеет ли вторая сторона желание сесть за круглый стол переговоров?

3 этап – Подготовка для работы с конфликтом:

Если обе стороны готовы на встречу, тогда медиатор приступает к ее подготовке. Если нет, он должен подумать, какие шаги надо еще предпринять. Возможно, снова посетить обе стороны, провести челночную медиацию, передать случай другой службе или просто его закрыть. В случае согласия, встреча должна состояться в приятной обстановке, на нейтральной территории. Должно быть достаточно места, чтобы разместить стороны отдельно, если это необходимо, и провести индивидуальные встречи с ними. Процесс ведет тот медиатор, который проводил встречи, но в случае необходимости можно его поменять или прикрепить к нему второго медиатора.

4 этап – Налаживание сцены, выслушивание историй:

После того, как поздоровается со сторонами, медиатор должен объяснить им процедуры и правила встречи. Он должен увериться, что стороны их понимают и принимают. После этого медиатор предлагает каждой стороне обрисовать проблему такой, какой они ее видят. Очень важно, чтобы медиатор заранее задал время и обеспечил выступающему возможность высказаться. Обычно сначала слово предоставляется более слабой стороне. После выступления всех сторон, медиатор, если есть необходимость, может попросить рассказать о дополнительных деталях.

5 этап – Использование ситуации:

Пора начинать дискуссию. Самый большой риск для медиатора на этом этапе заключается в том, что стороны непрерывно возвращаются к прошлому. Его роль – направить их усилия на будущее. Медиатор должен прилагать все усилия для того, чтобы продвинуть дискуссию вперед, особенно если у него складывается впечатление, что она становится бесплодной или заходит в тупик.

6 этап – Создание соглашения:

Для медиатора важно выяснить у сторон, по каким конкретным вопросам будет поиск решения. Затем он должен уточнить у сторон, какие проблемы будут рассматриваться в первую очередь. После этого он может пригласить стороны

высказать свои предложения для поиска решения, а затем вместе оценить жизнеспособность этих предложений.

7 этап – Закрытие и роль медиатора после окончания медиации:

Многие службы медиации имеют стандартную процедуру после завершения медиации. Они высылают сторонам опросник (анкету) или же посещают лично, чтобы выяснить их мнение относительно результата медиации, оценки работы медиатора, в какой степени их проблема разрешена.

Модели организации медиации местных сообществ:

Существуют разные модели организации медиации местных сообществ, каждая со своими преимуществами и своими недостатками. Перечислим некоторые из них.

Обучение наличного персонала

Иногда местные власти обучают собственный персонал навыкам медиации. Преимущество этой модели заключается в том, что это сравнительно быстрое решение и впоследствии медиатор всегда будет доступен. Недостаток заключается в том, что в дальнейшем возможно противоречие между ролями данного служащего: довольно сложно совмещать медиаторство и выполнение служебных обязанностей. С другой стороны, люди, для которых предназначена медиация, не вовлекаются в эту инициативу, соответственно, они могут просто отказаться ею пользоваться.

Использование внештатных медиаторов

В этой модели используются внештатные медиаторы, медиаторы «со стороны». Она применима там, где сравнительно небольшое число конфликтов. Преимущества заключаются в том, что медиатор воспринимается как нейтральный и беспристрастный, и, кроме того, не требуется сложная организационная инфраструктура. Цена этой услуги напрямую связана с числом конфликтов. Недостаток в том, что такой медиатор может восприниматься как слишком отдаленный

человек от проблем местного сообщества. С другой стороны, цену услуги может повысить то, что медиатор в чисто географическом отношении живет далеко от соответствующего места. Эта модель доказала свою жизнеспособность в Англии, где ассоциация медиаторов предоставила определенное число обученных специалистов, которые направлялись туда, где возникали конфликты местных сообществ.

Внутренняя медиативная служба

В этой модели медиаторская служба имеет координатора, который является частью управленческой структуры, спонсирующей организации, но он привлекает медиаторов-волонтеров из местного сообщества и готовит их так, чтобы они помогали разрешать его диспуты. Преимущество этой модели заключается в том, что в эту работу широко вовлекается местное сообщество. Самый значительный недостаток состоит в том, что медиатор может восприниматься как небеспристрастный специалист.

Независимая медиаторская служба местных сообществ

Эта модель предполагает, что медиаторная служба установлена как независимое звено, в том числе и как неправительственная организация. Она может иметь свой управляющий орган и координатора, который отвечает за группу медиаторов, обычно состоящую из местных добровольцев. Эта модель имеет ряд преимуществ. В первую очередь – это широкое участие местного сообщества как в управлении, так и в выборе медиаторов, что обеспечивает улучшение медиаторных способностей местного сообщества и повышает в будущем его способности самостоятельно разрешать свои конфликты. Кроме того, эта служба воспринимается как беспристрастная и нейтральная. Ее существование экономит время остальным муниципальным службам, поскольку они тоже пользуются ее услугами при разрешении конфликтов. Основной недостаток этой модели заключается в проблемах с финансированием. Независимая медиативная служба вынуждена все время писать проекты, чтобы обеспечить себе существование. Несмотря на

подобные нюансы, по крайней мере, в Европе – это модель самая подходящая для медиации местных сообществ.

Несмотря на выбранную модель, услуги медиации местных сообществ обычно бесплатные. Что касается персонала, зачастую зарплату получает только координатор, который работает с медиаторами-волонтерами из местного сообщества.

Квалификация и сертифицирование медиаторов

Обычно медиативные службы имеют День открытых дверей, когда потенциальные медиаторы могут лично ознакомиться с работой службы и задать интересующие их вопросы.

Потенциальные кандидаты должны заполнить заявочную, аппликационную форму, в которой они указывают на свои умения и опыт: работали ли они волонтерами в прошлом, почему хотят стать медиаторами и когда у них есть свободное время для совершенствования навыков в этой деятельности. Вместе с аппликационной формой они должны получить и бланк с описанием той работы, которую будут выполнять, и информацию о медиативной службе. Обязательно здесь должны быть указаны и персональные качества, которыми обязан обладать медиатор: уважать конфиденциальность, быть гибким, открытым для получения новых знаний, оптимистичным и ответственным к работе.

После проведенного конкурса выбираются медиаторы, которые проходят 30-часовой курс обучения. Те, кто успешно сдают экзамен, становятся практикующими медиаторами. Они заключают договор, в котором отмечены их обязанности работать на добровольной основе один вечер в неделю, что означает приблизительно 12 часов в месяц. Тот, кто не успел сдать экзамен, получает возможность повторить курс.

Во время своего обучения медиаторы должны ясно понимать: кто, когда и каким образом будет их поддерживать в случае необходимости? С кем могут поделиться своими проблемами? Кто окажет им профессиональную помощь, если возникнет такая необходимость? Кто даст совет? С кем могут обсудить конкретные кейсы?

Все эти вопросы наводят на мысль, что продолжающееся обучение медиаторов является фактором первостепенной важности качества медиативной услуги. Оно может осуществляться разными формами. Перечислим некоторые из них.

Индивидуальная сессия с наставником

Это традиционная модель индивидуальных встреч с наставником, которые проводятся обычно раз в месяц. Наставнику эта работа оплачивается по установленным тарифам.

Встреча с наставником, в которой участвуют два медиатора

Преимущество модели заключается в том, что это более дешевый вариант, и на встречах можно дискутировать в более широком круге вопросов.

Работа медиаторов по парам

Медиаторы работают по парам. Часть времени один медиатор играет роль наставника, а затем пара меняется ролями. Преимущество заключается в отсутствии необходимости оплаты наставнику. Однако, чтобы осуществить эту форму, один из медиаторов должен быть более опытным и компетентным.

Групповая встреча медиаторов с одним или двумя наставниками

Основное преимущество этой модели состоит в том, что группа может предоставить очень широкий круг вопросов для обсуждения и, кроме того, члены команды медиаторов могут взаимно поддерживать друг друга. Каждый получает обратную связь и оценку своих коллег и наставника. Кроме того, здесь существует возможность провести разыгрывание ролей. Недостаток заключается в том, что в этом случае остается меньше времени для индивидуальной работы и, кроме того, групповая динамика развивается неконтролируемым образом. Возможно отсутствие со стороны некоторых членов команды.

Групповая работа всех медиаторов

Эта модель имеет преимущества и недостатки предыдущей модели. Для нее характерно то, что члены команды последовательно входят в роль модератора групповых дискуссий.

Работа в сети

Работа в сети становится возможной благодаря информационным и коммуникационным технологиям. Заинтересованные медиаторы могут составить сеть и обмениваться мнениями, опытом и идеями, а то и просить совет у своих коллег.

Какие конфликты подходят для внимания медиации местных сообществ?

По мнению Джона Патрика (John C Patrick), медиацию местных сообществ надо применять к следующим конфликтам:

- Конфликты из-за непристойного или антисоциального поведения.
- Конфликты, которые проистекают из более серьезного столкновения личностей или стилей жизни.
- Конфликты из-за домогательства и незначительных преступных деяний, связанных с этими конфликтами.
- Конфликты, которые являются случайным, побочным продуктом какой-то другой деятельности или задачи (например, насилием в семье, наркотиками, злоупотреблением алкоголя и т.д.).
- Конфликты из-за серьезного домогательства – в том числе этнические, или такие, в которых одна сторона замешана в серьезной криминальной деятельности.
- Конфликты, относящиеся к наличию психических проблем у члена данного местного сообщества.

Критика посредничества в местных сообществах

Не все признают и принимают медиацию местных сообществ как эффективный образ разрешения конфликтов. Они указывают на ее недостатки, среди которых отметим следующие:

Принуждение

Может быть, самые острые критики медиации местных сообществ идут со стороны исследователей США, где она очень тесно связана с судом.

В практике США вполне возможно возвращение случая в суд, если медиация не достигла успеха. По мнению многих, это вводит в медиацию элемент принуждения, что искажает ее суть и предназначение. Кроме того, подрывает принципы добровольности, конфиденциальности и внесудебного разрешения, которые лежат в самой основе этой формы управления конфликтами. В Европе, однако, медиация развилась другим образом. В основном она поддерживается не судом, а органами местной власти, что делает эту критику беспредметной.

Расширение социального контроля

Не подлежит сомнению обстоятельство, что неформальные методы решения конфликта, когда их поддерживают институции власти, увеличивают социальный контроль над личностью. Сторонники этой позиции подчеркивают, что не зря все местные и государственные институты охотно поддерживают медиацию.

Компромисс с законными правами

Противники медиации местных сообществ также подчеркивают, что она ограничивает право бедных на доступ к досудебной системе, оставляя ее свободной для тех, кто в состоянии платить.

Вопросы:

1. Какова сфера медиации местных сообществ?
2. Как возникает медиация местных сообществ?
3. Помечу нарастают конфликты на уровне местных сообществ?
4. Есть ли отличия между процедурой при этой медиации и при других видах медиации?
5. Обрисуйте преимущества и недостатки моделей организации медиативных служб на уровне местного сообщества.

ГЛАВА 26. ЭТНОКУЛЬТУРНАЯ МЕДИАЦИЯ

В этой главе ознакомимся с медиацией в одних из самых трудноразрешимых конфликтах – межэтнических. Обсудим, что такое идентичность и этничность, а также их основные интерпретации в международном академичном дебате. Поймем, почему возникают межэтнические конфликты и что такое этнитизация конфликта. В заключение рассмотрим типичный кейс применения этно-культурной медиации.

Этнокультурные конфликты выдвигают огромные вызовы перед медиацией. Они являются специфичным видом базированных на идентичности конфликтов, что объясняет их продолжительность, ожесточенность и остроту. Применима ли к ним медиация? Чтобы понять ее возможности и ограничения, я сначала коротко скажу об идентичности и представлю основные интерпретации этничности (этнической идентичности). Потом проанализирую характеристики этнического конфликта и в конце объясню, на основе конкретного примера, что подразумеваю под «этнитизацией» конфликта и чем она помеха для успешной медиации.

Важность идентичности

Идентичность – это, может быть, самый важный «актив» человеческого существования. Стремления к ее сохранению оказывают сильное воздействие на мотивацию и поступки людей. Желание сохранить идентичность – могучий двигатель человеческого поведения, может быть, более сильный, чем инстинкт самосохранения.

Описывая значение идентичности, Марк Харрисон отмечает, что она придает смысл и содержание человеческой жизни: если мы не знаем кто мы, нам невозможно воспользоваться своим имуществом, так как нам не известно, что оно наше; не можем радоваться своей семьей, так как не знаем, что это наша

семья; не можем наслаждаться дружбой, потому что не узнаем своих друзей.

Обращая внимание на релевантность идентичности, один из самых известных исследователей этнических отношений, Антони Смит напоминает, что миф о царе Эдипе можно толковать далеко не только фрейдистским образом. Ведь Эдип сходит с горы в город, чтобы узнать кто он, то есть, чтобы вновь обрести свою потерянную идентичность. Точно как древнегреческий тиран, каждый индивид или группа неистово стремится создать, сохранить или вновь познать свою идентичность, потому что без нее мир непонятен, негостеприимен и чужд.

Идентичность порождает мощные чувства и сильные эмоции. Например, лингвистическая идентичность заставляет нас чувствовать себя гордыми за красоту своего языка, немало прекрасных стихотворений в мире написаны именно на эту тему. Наша религиозная идентичность дает ответы на вечные вопросы: в чем смысл человеческой жизни, каков порядок мироздания, как справиться с дилеммами, которые каждый день ставятся перед нами. Наша идентичность родителей делает нас счастливыми оттого, что у нас есть дети, которых мы любим и которые любят нас.

Как можно увидеть из вышеуказанных примеров, каждый из нас обладает множественными видами идентичности: человеческая, половая, этническая, профессиональная, региональная, лингвистичная, религиозная, связанная со спортом (например, какой футбольный клуб поддерживаю) и т.д.

Сосредоточение только на одну идентичность – это другое название фанатизма. Отсюда проистекает золотое правило медиации: указать сторонам на их множественные идентичности и не допустить, чтобы конфликт превратился в кумулятивный, то есть, чтобы разделительные линии углублялись. Наоборот, стремление должно быть к дисперсии (рассредоточению) конфликта. Например, мы относимся к конкурентным бизнес-организациям (различные институциональные идентичности), но зато оба поддерживаем Шахтёр Караганда (одинаковые спортивные идентичности). Не зря во время Олимпийских игр останавливались все войны – спорт объединяет нас, несмотря на

наличие множества других различий. Другими словами, в одном отношении мы можем быть конкурентами или оппонентами, но в другом мы можем быть союзниками.

Однако идентичность – не только источник чувств и эмоций. Она одна из основных когнитивных систем нашего «Я», прецизионный познавательный инструмент, который помогает нам понять, кто мы и где наше место в жизни и в обществе.

Это объясняет, почему идентичность является самым ценным для нас, и почему мы стремимся любой ценой сохранить ее, в том числе жертвуя ресурсами, богатством, временем, а порой и жизнью. Любое посягательство на идентичность воспринимается как агрессивный акт, поэтому и ответ чаще всего агрессивен. Отсюда проистекает еще одно из золотых правил медиации: глубоко уважать и не трогать идентичность сторон в конфликте. Насчет интересов и позиций можно договариваться или торговаться, насчет идентичности – это невозможно. Идентичности могут только взаимно приспосабливаться одна к другой (процесс аккомодации).

Значение и основные интерпретации этничности

В науке существует мнение, что этничность (этническая идентичность) одна из трех первичных идентичностей, наряду с человеческой и половой. Будучи еще маленьким ребенком, человек понимает, что он не кошка и не собака, а принадлежит к роду человеческому (одна из самых драматичных историй в этом отношении – история Тарзана). Потом он начинает осознавать себя или мальчиком или девочкой. А также с самых ранних лет начинает относить себя к конкретной этнической или национальной группе. Первостепенность этнической идентичности проистекает из того, что буквально с самого начала своей жизни индивид социализируется в духе специфичных этнических ценностей – родители говорят на его «родном» языке; общаются с ним на основе определенных культурных норм в рамках определенного образа жизни.

В академичных дебатах существуют две основные интерпретации этнической идентичности: примордиализм и инструментализм.

Радикальный примордиализм (слово имеет латинское происхождение и означает первостепенный, первого порядка) связывается в основном с именем Ван ден Берге. Он утверждает, что существует теоретическая парадигма широкого охвата и объяснительной силы – эволюционная биология – которая бросает новый свет на этноцентризм и расизм. По его мнению, она предлагает более простое и достоверное объяснение этим феноменам, так как основывается и на подтвержденных наукой фактах, и на хорошо знакомых фактах повседневной жизни.

В духе социального дарвинизма, Ван ден Берге заключает, что мы живем в мире недостаточных ресурсов, где организмы конструируют больше, чем производят. Непрерывное противоречие между числом индивидов и средствами, необходимыми для существования, есть неотъемлемый и вездесущий факт. Отсюда проистекает борьба за выживание, а с ней – и естественная селекция организмов, каждый из которых стремится к одной основной цели: воспроизводство собственных генов. Человеческий мир очень похож на мир животных: различные виды в животном мире аналогичны этническим группам в человеческом.

Борьба за ресурсы – то есть борьба за выживание – всегда была центральной темой политики; сама политика – одна из основных арен этой борьбы. Следовательно, политика имеет глубокие эволюционные корни. А если так, то тогда вполне понятно, почему этнические связи и лояльность намного сильнее идеологических и классовых интересов.

Этнические чувства с этой точки зрения – это ничто иное как продолжение кровно-родственных связей. Этноцентризм и расизм – это просто расширенные формы nepотизма – нашей склонности облагодетельствовать родственника за счет не-родственника. Чем теснее родственная связь, тем более преференциально наше отношение. Живые существа, утверждает Ван ден Берге, запрограммированы быть nepотичными – то есть проявлять альтруизм к тем, кто связан с ними общим происхождением. В этом смысле этническая группа – не более чем вид расширенной семьи, где все связаны естественными, кровно-родственными связями. Она находится в непрерывной борьбе с другими этническими видами за ресурсы, воспроизводство и выживание.

Невозможность примордиализма объяснить этническое сожительство и сотрудничество вызвало к жизни другую интерпретацию этничности, известную в науке как инструментализм. В рамках ее парадигмы, этничность не наследуется кровью, она может создаваться и трансформироваться, становиться приоритетной или второстепенной в зависимости от социальной ситуации. Таким образом, идентичность начинает рассматриваться как собственный проект, направленный на приобретение власти, ресурсов и статусов в условиях конкретной политической системы.

Инструментализм нашел свое первое системное изложение в книге Федерика Барта «Этнические группы и границы». Он указывает на давно установленные антропологические факты, а именно, что «личный состав» данной человеческой группы – например, племя – все время меняется, но группа, как таковая, не исчезает. Например, в древности, после военных действий, победители или убивали мужчин, забирали женщин и позже женились на них, или брали в плен и мужчин, а спустя некоторое время превращали военнопленных в членов своей группы, и женили на них своих дочерей.

Барт предлагает представить себе этническую группу как банку, полную воды: при этом этническая группа не вода, а банка. Любая вода, налитая в эту посуду, принимает ее форму. Воду можно менять, но банка остается неизменной. Таким образом, Барт внушает свою идею, что этничность – это ничто иное, как форма общественной организации, образ жизни и набор ценностей, никак не связанных с кровью и генами.

Этнический конфликт

Расцвет исследований этнических отношений, который начинается в середине XX-го века, утверждает версию, что этничность, как источник конфликтов, сравнима с территориальным национализмом или с классовой принадлежностью.

Когда можем назвать данный конфликт этническим? Существует ряд мнений. Здесь принимается взгляд Родольфо Ставенхагена, что конфликт является этническим, если стороны идентифицируют себя и другие идентифицируют их в этнических понятиях.

Однако, необходимо понимать, что этнические различия автоматически не ведут к конфликту – наоборот, существуют многие мультикультурные и мультиэтнические общества, которые отличаются этническим миром, согласием и сотрудничеством – нет ничего требующего, чтобы этнический интерес был определен обязательно в понятиях конфликта. Многоэтническое казахстанское общество является прекрасным доказательством того.

Почему все-таки возникает этнический конфликт? Существуют разные ответы на этот вопрос. Некоторые предполагают, что в его основе – исторические вражда и ненависть. Это объяснение вряд ли можно признать состоятельным, поскольку известно множество примеров, которые показывают, что бывшие враги могут жить в гармонии и разбирательстве. Например, Болгария была пять веков под турецким гнетом, что не мешает ей сегодня поддерживать отличные отношения со своей южной соседкой.

Известностью пользуется и институциональная теория возникновения конфликта. Она утверждает, что политическая релевантность этнической идентичности зависит от институционального порядка данной страны – именно от функционирования институции зависит: будет ли увеличиваться или уменьшаться конфликтное значение этнической идентичности. Казахская практика доказывает, что эта теория состоятельна. Существование таких институций, как «Ассамблея народа Казахстана» создает площадку, на которой можно дискутировать мирным и рациональным образом этнические отношения и их конфликтные элементы, если таковые возникнут.

Этнитизация конфликтов

Один из вопросов, которые многие исследователи, в том числе и я, задают себе: в нашем постмодерном мире существует ли этнический конфликт, как таковой? Мой ответ, скорее всего, следующий. В современных обществах конфликты чаще всего возникают не как этнические, но впоследствии этнитизируются, то есть им придается этническая окраска. Приведу конкретный пример из Западного Казахстана – часть страны, в которой я прожила полтора года и которую искренне и глубоко люблю.

Моя подруга из Актобе, приехавшая на несколько дней в Актау и понаблюдав за местной жизнью, выразила мнение, что здесь чувствуется какое-то напряжение между казахами и русскоговорящими жителями, в отличие от Актобе, где, как она выразилась: «каждый старается говорить языком другого и сотрудничать с ним».

Действительно, в Актау существует определенное напряжение, но имеет ли оно этнические корни? Сначала послушаем историю, а потом вместе решим.

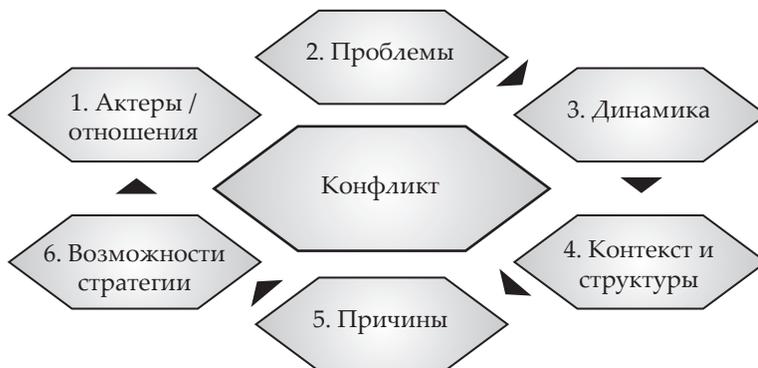
Несколько русскоговорящих семей поссорились со своими соседями-казахами. Они были недовольны тем, что к предстоящему празднику Курбан-айт казахи стали резать баранов прямо у подъездов жилого дома, не убирая после себя (они не почистили остатки крови). Кроме того, русскоговорящие утверждают, что по поводу радостных и грустных событий (свадьбы, поминки) казахи ставят юрты, кушают, но не соблюдают никакие санитарные нормы (например, поблизости юрт нет никакого туалета). И если прибавим к этому невыносимо высокие температуры воздуха, которые доходят до +45 градусов летом, а иногда и больше, результат может быть только один: невыносимый запах во дворе.

С другой стороны, казахи чувствуют необходимость придерживаться традиций своих предков. Они их очень чтят и не могут представить свою жизнь без них. Они так жили веками и хотят продолжить их придерживаться. Их очень раздражает то, что им мешают. Поэтому отношение русскоговорящих их глубоко обидело.

Эта ситуация не нравится ни тем, ни другим, ведь сосед ближе брата, нехорошо когда с ним не ладишь.

Прежде чем проанализировать эту историю с точки зрения медиатора, я вернусь к первоначальному вопросу: имеет ли этот конфликт этнические корни? Мой ответ однозначен: нет, не имеет. Дело в другом.

Для своего анализа я использовала инструмент «колесо конфликта», который в графическом плане выглядит следующим образом:



Посмотрим, кто актеры (стороны) в этом конфликте. На первый взгляд, это русскоязычные и казахские семьи. Но это только на первый взгляд. Когда я углубилась в изучение, я поняла, что таким образом ведут себя только казахи, которые недавно переехали в город из аула. То есть, стороны в конфликте – это русскоязычные семьи и казахские семьи, которые несут с собой сельскую культуру и еще не адаптировались к требованиям городской жизни.

Проблема – то, о чем они спорят – это несоблюдение санитарных требований, характерных для городской жизни.

В чем заключается динамика? Сначала русскоязычные сделали замечание казахам, потом те обиделись, потом и те, и другие разозлились.

Контекст конфликта – это городская среда, в которой, чтобы достичь мирного общежития между людьми, надо соблюдать определенные правила.

Итак, доходим до причины. Как это сейчас уже видно, причина конфликта не имеет ничего общего с этнической принадлежностью сторон, а с их принадлежностью к двум различным субкультурам – городской и сельской, со своими различающимися нормами и ценностями. Местное сообщество воспринимает этот конфликт как этнический потому, что это самое простое объяснение: это то, что просачивается на поверхность. Медиаторы должны всегда терпеливо объяснять, что не всегда конфликт, который возникает между представителями разных этносов – это этнический конфликт.

Процесс «маскировки» данного социального, культурного, экономического или политического конфликта как этнического я называю этнитизацией. Это очень опасный процесс, поскольку превращает конфликт интересов (соблюдение гигиенических правил, отсутствие привычки их соблюдать) и позиции (надо/не надо резать барана перед подъездом) в конфликт нужд и ценностей (этническая идентичность, этнические ценности), тем самым делая его неразрешимым.

Как должен поступить хороший медиатор? На мой взгляд, сначала необходимо глубоко проанализировать конфликт, чтобы понять, на чем он покоится – на позициях, на ценностях или на нуждах? Наш конфликт покоится на позициях и на интересах, а не на нуждах и ценностях, хотя на первый взгляд кажется по-другому. Следовательно, он подлежит переговорам.

Если это так, то медиатор должен помочь сторонам идентифицировать позиции (чего я хочу?) и интересы (почему я это хочу?). Позиция казахских семей (чего они хотят?) – зарезать барана (не обязательно перед подъездом). Позиция русских семей (чего они хотят?) – соблюдение санитарных норм.

В свою очередь, интерес казахских семей (почему я хочу зарезать барана?) – будет «потому что мы хотим отметить свой праздник так, как этого требует традиция». Интерес русскоговорящих (почему они хотят соблюдения санитарных норм и правил?) будет «потому что гигиена обеспечивает наше здоровье, а ее несоблюдение создает условия для распространения болезней и неприятного запаха».

Имеет ли этот конфликт отношение к нуждам и ценностям? Конечно, нет. Русскоязычные понимают и уважают право казахов отмечать праздники сообразно требованиям традиций. Казахи понимают право русскоговорящих жить в чистой окружающей среде, но им просто негде резать барана.

Этот конфликт, к счастью, имеет простое решение: пойти вместе в местный акимат и попросить, чтобы администрация города создала специальные места с водой и другими сооружениями, где можно исполнять необходимые ритуалы с соблюдением санитарных норм, и далее спокойно праздновать всем вместе.

В этнических конфликтах, как и во всех остальных, медиация имеет свое место. Я бы сказала больше – именно этнические конфликты, которые в принципе не подлежат судебному урегулированию, показывают, как велика роль медиации. Она сводится к поддержанию межэтнического диалога, к улучшению межкультурной коммуникации, к лучшему пониманию друг друга. Так как межэтнический конфликт всегда имеет в своей основе нужды и ценности, которые не всегда подлежат рациональной оценке, медиатор должен стремиться не к «делке», а к взаимному приспособлению различных этнических идентичностей, которые на протяжении десятилетий показали, что могут мирно сосуществовать. В этом большая социальная миссия медиации, которая не сводится только лишь к разрешению данного конфликта, а расширяет демократичные горизонты стран с развивающимися экономиками.

ГЛАВА 27. МЕДИЦИНСКАЯ МЕДИАЦИЯ

В этой главе мы поймем, что такое медиация в области здравоохранения (медицинская медиация). Увидим, в чем заключается ее специфика и как можно ее применять.

Страницы истории

Медиация в области здравоохранения, или медицинская медиация, как ее коротко называют, – новая, но быстро развивающаяся форма разрешения конфликта.

Исследование организации НОРЕ (2012), которое охватывает 12 стран ЕС (Бельгия, Эстония, Финляндия, Франция, Венгрия, Латвия, Люксембург, Мальта, Словения, Испания, Швеция и Англия), показало интересные результаты. В этих странах медиация используется для разрешения диспутов между пациентом и/или его родственниками (в случае его смерти) и поставщиком медицинских услуг. Она также используется для разрешения коллективных споров между руководством медицинских заведений и профсоюзами работников здравоохранения, при индивидуальных трудовых спорах, при спорах между конкретной больницей и другими институциями.

Эта форма разрешения споров в области здравоохранения регулируется или общим законом медиации, или отдельными подзаконными актами.

Однако в некоторых странах, как, например, в Бельгии, Дании, Венгрии, Испании и Швеции, судебной медиации в области здравоохранения не существует, все споры решаются в рамках медиативных процедур, не связанных с судом. В остальных странах – возможна и судебная медиация.

Кто является поставщиком медиативной услуги? В различных странах этот вопрос разрешается по-разному. Там, где поставщиком является медицинская организация, медиация может осуществляться или собственными (внутренними), или внешними медиаторами, которых нанимают в случае необходимости. Возможна и смешанная система,

которая использует услуги и тех, и других. Медиативные услуги в области здравоохранения могут предоставляться и другими организациями, которые активны в секторе здравоохранения, – например: НПО, ассоциации, и т.д., а также и специализированными компаниями.

Какие документы необходимы для медицинской медиации? В различных странах они различны, но практика показывает, что процедура довольно упрощенная и обычно требуется один из четырех документов: договор о медиации, медиативное соглашение или удостоверение. Например, во Франции, Люксембурге, Латвии, Швеции и Англии нужно только медиативное соглашение. В Венгрии нужно предоставить только договор о медиации.

Не менее важный вопрос: кто оплачивает медиативные услуги? И в этом отношении практика различна. Например, в Бельгии, Дании, Франции, Люксембурге, Испании, Швеции и Англии медиация совершенно бесплатна для пациента. В Бельгии, Дании и Франции расходы покрываются больницами, а в Швеции и Люксембурге – правительством. В Эстонии, Латвии и Мальте оплачивает пациент⁹⁹.

Хотя медицинская медиация сравнительно новая, она утверждается, как надежный и дешевый образ разрешения конфликтов в сфере здравоохранения. Она не только повышает качество услуги для пациента, но помогает и врачам, предоставляя им информацию, которую они вряд ли получают другим путем.

Исследования медицинской медиации в Австралии в конце 90-х годов показали, что из 202-х случаев 94% получили разрешение конфликта только после одной медиативной сессии. Средняя продолжительность сессии – 3,7 часа. Только 25% продолжили сессию более 6 часов. В среднем медиация в 5 раз дешевле, чем судебное разбирательство. Одна третья часть случаев – вообще не дошли до медиации, так как разрешились до этого¹⁰⁰.

⁹⁹ HOPE. *European hospital and healthcare federation*. 2012. *Mediation in Healthcare*

¹⁰⁰ BRADLEY, N. 2011. *Consideration of three cases of medical negligence mediation programmes evaluation*. *Mediation, paper 1*, <http://www.civiljustice.info/cgi/viewcontent.cgi?article=1002&context=med>

Специфика медицинской медиации

Три фактора отличают медицинскую медиацию от всех остальных видов медиации: трудности коммуникации в ситуации стресса, необходимость обвинить кого-то, когда дело идет плохо, и деликатность чувств¹⁰¹.

Пациенты или их родственники могут остаться недовольными разными вещами: отсутствием внимания, диагнозом, лечением. Пациенты остро реагируют на отсутствие достаточной информации, которое мешает им принять информированное решение. На конфликт иногда толкает и непонимание определенных фактов или обстоятельств, связанных с их лечением. В других случаях пациенты и их родственники напрямую несогласны с мнением врача или обвиняют его в том, что поздно поставил диагноз, назначил неправильное лечение или невовремя госпитализировал больного. Пациенты могут ощущать, что врач не принимает всерьез их проблему или не обращает на них достаточного внимания, а, может быть, они просто хотят быть уверенными, что их беспокойства нашли ответ и понимание.

В существующей практике медицинская медиация является отдельной процедурой и не связана с жалобами и дисциплинарными наказаниями.

Важное место в медицинской медиации занимает вопрос о прощении, понимаемом в самом широком смысле слова как включающее симпатию и сожаление за произошедшее, признание ответственности и многие другие элементы. Из них самые важные для медиатора в сфере здравоохранения – симпатия и сожаление.

Однако, надо признать, что прошение о прощении не часто применяется в медицинской медиации из-за страха, что его истолкуют как принятие ответственности, или из-за опасения, что: «если я сейчас это сделаю, потом от меня потребуют больше». В некоторых странах, как, например, США и Канада, приняты законы, которые защищают того, кто просит прощения, специально указывая, что этот акт не является юридически значимым и что прошение прощения не может считаться доказательством вины или ответственности в суде.

¹⁰¹ WELLS, Marion. *Medical mediation*. In LIEBMANN, Marian (ed). 2000. *Mediation in Context*. Jessica Kingsley Publishers, p.191

Надо иметь в виду, что прошение прощения полезно не только для пациента, но и для врача, который может ощущать чувство глубокой вины за допущенную небрежность или ошибку, или просто ищет случай засвидетельствовать свое глубокое сочувствие за несчастный исход, даже тогда, когда он не несет ответственности за него.

Имеет ли медицинская медиация перспективы в Казахстане?

Проф. Вилен Молотов:

Думаю, что медицинская медиация – перспективное для Казахстана дело. Её элементы присутствуют в настоящее время в работе различных комиссий, которые создаются по поводу жалоб и обращений пациентов. Члены комиссии встречаются с представителями заявителей или самими заявителями жалоб, затем выслушивают объяснения врачей. Зачастую они примиряют сторону, недовольную действиями врачей, с врачебной стороной. Однако, на мой взгляд, институт медиации был бы более эффективен и мог бы освободить медицинские организации от бесчисленных разбирательств и потрясений.

Как относятся врачи к жалобам пациентов?

Врачи в большинстве своём очень негативно относятся к жалобам пациентов, направляемым в органы контроля, потому что это грозит санкциями, утратой положительного имиджа, большими нервными издержками, затратой большого количества времени и т.д. Поэтому, если институт медиации и её процедуры будут тщательно прописаны и разъяснены, врачи встретят медиацию в здравоохранении с пониманием и благодарностью.

Выгодна ли медиация для медицинских организаций?

По большому счету – это выгодно, так как поможет в случае хорошей практики медиации сберечь деньги врачей и репутацию больницы. Медиацию надо таким образом легитимизировать, чтобы она могла считаться окончательным решением, влекущим за собой прекращение разбирательства в отношении больницы со стороны

контрольного органа. Но здесь – еще один вопрос: кто оплачивает медиацию. Если больница – то прежде чем ответить на вопрос о выгоде, эксперты должны просчитать, во что может вылиться для бюджета медицинской организации медиативная практика.

По вашему мнению, захотят ли пациенты участвовать в медиации?

Пациенты захотят участвовать в медиации и иметь возможность обращения к посредничеству между ними и медицинскими работниками. Закрытость и цеховая солидарность медиков (в общем объяснимая с точки зрения необходимости оберегать конфиденциальность сведений о пациентах и с точки зрения специфичности знаний, которые невозможно делать предметом публичных дискуссий) может пугать и раздражать обывателя и общество в целом. Поэтому пациенты будут стремиться к более тесному общению, хотя бы даже с помощью медиаторов, с врачебным и сестринским сословием. Более того, медиаторы смогут помочь им облечь в цивилизованные формулы свои претензии к врачам.

Расскажите случай из вашей практики, который мог бы разрешиться через медиацию.

Таких случаев много. Один из них произошел в далекие годы моей клинической ординатуры. Пациентка, лечащим врачом которой я был, имела заболевание почек. По профессии она – фельдшер, проработавшая много лет в селе. В больнице, где я работал, она оказалась по случаю длительно текущего воспалительного заболевания почек. При первом знакомстве со мной она высказала чудовищные, на мой взгляд, необоснованные претензии в адрес врача, проводившего ей инвазивное исследование почек. Дело в том, что во время процедуры он был не очень деликатен, ей показалось, что даже невнимателен при выполнении манипуляции, которая вызвала боли в области почки.

На следующий день при ультрасонографии её почек врач, осуществлявший эту диагностику, неосторожно заметила, что почка, быть может, удвоена. И даже будто бы то, что инвазивная манипуляция, проведенная накануне, привела к её разрыву. Возможно, наша пациентка, будучи хотя и практиком, но не очень хорошо помнящей анатомию и физиологию, ослышалась или неправильно

поняла замечание ультрасоноскописта. На что я ей и указал с максимализмом молодого врача.

Не откладывая дело в долгий ящик, я тотчас отправился за разъяснениями в кабинет ультразвукового исследования и получил там информацию о моей пациентке и о том, какие комментарии были даны ей при УЗИ. Однако больная расценила такое рвение с моей стороны, как попытку цеховой солидарности и сокрытия истины. Результатом была её жалоба в администрацию больницы.

Медиатором выступила заместитель главного врача, но медиации как таковой, конечно, не было. Пациентка осталась при своем мнении, а обиженные врачи – при своем. Она унесла к себе в село убежденность в том, что мы все заодно и правды не отыщешь. Мы остались с горьким осадком от её неблагодарности, поскольку наша диагностика и наше лечение пошли ей на пользу и прервали длительный воспалительный процесс. Безусловно, в данном случае необходимо было учесть психологические особенности пациентки, а также её право на полную информацию и разъяснение по поводу поведения всех врачей, участвовавших в её обследовании. Здесь настоящая медиация помогла обеим сторонам сохранить достоинство и помочь в дальнейшем росте – врачам, а пациентке в её контактности.

Случаи применения медицинской медиации

Возьмем случай, когда вдова пациента требует медиацию с врачами из-за подозрений, что причина смерти ее супруга – это неправильное лечение. Во время медиативной сессии она рассказывает, что ее супруг находился в постоянном стрессе из-за проблем в бизнесе. Это отразилось на сердце, и он пошел к врачу, который предписал ему определенные лекарства. Пациент стал их принимать, но через некоторое время заметил, что они ему не помогают. Пациент пошел к тому же врачу и тот выписал другие лекарства, от которых ему стало лучше. Но все равно, в конце концов, мужчина был госпитализирован в стационар. После больницы он почувствовал себя намного лучше. Врачи порекомендовали небольшие прогулки, и он с удовольствием их делал. Однажды он почувствовал себя так хорошо, что вернувшись, сказал жене, что пойдет прогуляться еще раз. С этой второй прогулки он никогда не вернулся.

Услышав это, медики объяснили супруге пациента свои действия. Получив достаточно информации, она поняла, что их действия были правильными. Тогда она стала обвинять себя за то, что отпустила мужа на вторую прогулку. Врачи объяснили, что ее вины в гибели супруга нет, так как ни она, ни кто-нибудь другой не мог предвидеть, что муж получит тяжелый массивный инфаркт, который будет стоить ему жизни, а она, в свою очередь, их поблагодарила.

Как можно увидеть, медиативная сессия оказалась полезной и для жены пациента, и для врачей.

Жена получила больше информации и поняла, что произошедшее нельзя было предотвратить. С другой стороны, она освободилась от чувства вины, которое, может быть, преследовало бы ее до конца жизни. Медиативная сессия возвратила ей доверие в систему медицинских услуг и уважение к врачам.

В свою очередь врачи получили возможность объяснить свои действия и доказать, что они были целесообразными. Более того, они также получили шанс выразить вдове свое человеческое сочувствие и поддержку.

Однако существуют и случаи, когда медицинская небрежность была действительно допущена. Например, когда врач выписывает определенное лекарство, не принимая во внимание то, что оно противопоказано при наличии у пациента других заболеваний. Тогда в медиативной сессии, скорее всего, будет поставлен и вопрос о финансовом возмещении ущерба.

Вопросы:

1. В чем специфика медицинской медиации?
2. По вашему мнению, закон о медиации РК создает ли возможность для осуществления медицинской медиации?
3. Если вы или ваши близкие станете жертвой медицинской небрежности, обратитесь ли к медиатору? Посоветуете ли вашим друзьям сделать то же самое?

ГЛАВА 28. ШКОЛЬНАЯ МЕДИАЦИЯ

В этой главе мы познакомимся с тем, как возникла школьная медиация. Посмотрим на ее опыт и развитие в США, некоторых странах ЕС и Казахстане. Потом проанализируем основные типы конфликтного поведения в школе, а также аргументы «за» и «против» применения медиации в школе не только как инструмента разрешения конфликтов, но и как мощного образовательного инструмента.

Страницы истории

Школьная медиация родилась в школах Нью-Йорка в 60-х годах, в контексте борьбы за человеческие права и ненасилие. Квакеры (христиане-пацифисты) были одними из первых, кто запустил в действие «Детский проект для друзей». Его основная цель – связать техники ненасилия с разрешением конфликтов. В 1972 году этот проект получил новое название – «Творческий ответ детей на конфликт». Он помог формировать умения общения, самоуверждения, сотрудничества и разрешения конфликтов.

В конце 70-х годов группа учителей из США учредили национальную ассоциацию «Учителя за социальную ответственность». Их основной целью была поддержка образования за мир, и в этом они тесно сходились с проектом квакеров.

Приблизительно в то же самое время сообщество медиаторов в Сан-Франциско осознает необходимость ввести разрешение конфликтов в учебный план. Хелан Дейвис выражает свое убеждение, что дети 4-го и 5-го класса вполне созрели, чтобы участвовать в таком обучении. В 1984 году в США создается национальная ассоциация для медиации в образовании. Вначале она запускает 6 программ, сейчас их число – 200. Из-за своего успеха и эффективности, они распространяются во всем мире.

Из США школьная медиация распространяется в Англию, а потом и в остальные государства континента. В северных странах на медиацию сильно повлияла статья Нилса Кристиеса «Конфликт как качество». (1970). По его мнению, медиация

имеет 5 принципов. Она должна быть способствующей, мирной, свободной, конфиденциальной и восстановительной.

Свободная – все участники пришли на медиацию свободно, и должны свободно участвовать и взаимодействовать во время всего процесса. Это основополагающий принцип.

Мирная – использование силы, угрозы или других подобных подходов запрещается. Задача медиации – трансформировать конфликт прежде, чем он успел эскалировать.

Конфиденциальная – до, во время и после медиации конфиденциальность есть другое основное правило. Ничего из того, что было сказано во время медиативного процесса, не может быть использовано против данной стороны вне этого процесса. Конфиденциальность – это средство создания открытой, доверительной и честной обстановки.

Способствующая – по мнению Кристиеса, медиатор должен быть непрофессионалом, он должен быть одним из участников, а не специалистом. Роль медиатора – быть фасилитатором, то есть человеком, обеспечивающим успешную групповую коммуникацию. Медиатор не должен предлагать решения, давать оценки или судить стороны. Медиатор должен быть нейтральным и беспристрастным, он должен лидировать процесс, а не результат.

Восстановительная – через свой трансформативный аспект медиация работает восстановительным образом. Медиация должна сосредотачиваться на отношениях между сторонами, а не на результате процесса.

В Швеции проекты в области школьной медиации финансировались центральными и местными властями. Их цель – трансформировать рабочую среду в каждой школе так, чтобы все чувствовали себя хорошо; справиться с издевательствами, сделать разрешение конфликта рентабельным не только в экономическом, но и в эмоциональном отношении. Школы, которые пожелали присоединиться к инициативе, прошли следующее обучение: члены школьного сообщества – 1-2 дня; все ученики – 1 день; ученики-медиаторы – 15 часов; медиаторы-координаторы – 3 дня. Собрание для обсуждения кейсов проводится раз в две недели. Директора и местные органы власти обсуждают школьную медиацию не реже, чем 2-4 раза в год.

Каковы результаты? Школьники-медиаторы повысили свою самооценку и развили большее уважение к другим. Родители первоначально были скептически настроены, поскольку традиционно разрешение конфликтов детей зависит от взрослых. Учителя с трудом соглашались на то, чтобы дети разрешали конфликты между детьми.

Количество конфликтов не изменилось, но изменился их характер: уменьшилось число издевательств; чаще стали случаи сотрудничества жертв с агрессорами; у учителей освободилось время для того, чтобы они занимались своими школьными делами.

Не менее интересен и опыт Финляндии. Финляндский красный крест, в сотрудничестве с организацией «Голос хельсинкской молодежи», стал впервые развивать школьную медиацию в стране. Эту кампанию, как часть расширения возможности гражданского участия и развития школьников, поддержал и Департамент образования города Хельсинки. Первое обучение в школах состоялось весной 2001 года, а пять лет спустя уже несколько сотен школ ввели у себя этот метод. Приблизительно 95% конфликтов не только разрешились, но были подписаны и прочные соглашения. 86% из комментариев школьных медиаторов были позитивными. Приблизительно 75% учителей отзывались положительно о действии тренинга, требуя дополнительного обучения. Около 90% всех участников медиации подчеркнули, что очень довольны применением метода, который позволяет ученикам разобраться и самим решить свои конфликты в школе. Около 88% из школьников подчеркнули, что они сдержали слово, которое дали во время медиации. За эти годы 327 учебных заведений присоединились к инициативе медиации, в том числе и профессиональные школы. 6800 детей прошли через обучение для медиаторов. 1500 взрослых участвовали в поддерживающих командах. Только за 2008 год они рассмотрели 7000 конфликтов. Все это касается 80 000 учеников и их родителей.

Чтобы познакомиться с казахстанским опытом, дадим слово руководителю первого проекта в области школьной медиации в стране, г-же Баян Ахмеджановой. Она рассказывает следующее:

«Объединение юридических лиц (ОЮЛ) «Форум НКО Астаны» реализовало социально значимый проект, направленный на внедрение медиации в школьную среду. В рамках данного проекта ОЮЛ «Форум НКО Астаны» организовало 4 трехдневных тренинга в 4 регионах Казахстана – городах Астана, Алматы, Атырау, Павлодар.

По данному проекту было обучено более 100 учеников 8-ых и 9-ых классов, а также 10 специалистов системы образования. В 8-ми учебных заведениях по результатам тренингов молодые люди в сотрудничестве с администрациями школ открыли центры школьной медиации, которые в течение проекта разрешили более 30-ти школьных конфликтов и продолжают свое функционирование, в 8-ми пилотных учебных заведениях обученными молодыми людьми были организованы акции по информированию учеников и преподавателей о школьной медиации, и о возможности разрешения конфликтов в них. Проект является уникальным в своем роде, так как в результате были обучены первые школьные медиаторы Казахстана, которые представили свой первый опыт на республиканской конференции по школьной медиации в Астане, организованной ОЮЛ «Форум НКО Астаны» в рамках данного проекта.

- Каковы наиболее значимые результаты?
 - Открыты 8 центров школьной медиации в 4-х регионах Республики Казахстан.
 - Проведено 8 акций по привлечению внимания школьников и сотрудников учебных заведений к решению конфликтов с помощью медиации и развитию культуры мира и согласия в школе.
 - Проведена Республиканская конференция по школьной медиации в г.Астане с привлечением внимания общественности и лиц, принимающих решения.
 - Достигнуты соглашения с МОН РК и управлениями образования по дальнейшему распространению опыта проекта по внедрению школьной медиации.
 - Разрешено более 30-ти школьных конфликтов.
 - Обучено более 100 первых школьных медиатора в Республике Казахстан.

- Разработаны модули тренингов по школьной медиации, которые могут быть использованы для дальнейшего тиражирования.
- Выпущено методическое пособие по внедрению школьной медиации.

Выполнение проекта не вызвало особых трудностей, школьники и педагоги с интересом воспринимали новую информацию и вовлекались в деятельность проекта. Можно с уверенностью сказать, что усилия, приложенные проектом по внедрению школьной медиации, получают свое применение в школьной практике и будут распространяться дальше.

Данный проект продемонстрировал совершенно новый подход к системе урегулирования конфликтов в школьной среде мирным путем с привлечением в качестве посредников молодых людей.

Использование школьной медиации в долгосрочной перспективе окажет положительное влияние на снижение уровня конфликтности в школе, создание более благоприятной психологической атмосферы, подведет к новому уровню взаимоотношений в системе ученик-преподаватель-родитель и ее различных вариациях: ученик-ученик, ученик-родитель, ученик-преподаватель, преподаватель-родитель. Полученный опыт будет использован для дальнейшего продвижения школьной медиации, так как благодаря проекту удалось реализовать и апробировать механизмы внедрения школьной медиации и определить точки дальнейшего взаимодействия со школами Казахстана и МОН РК по внедрению школьной медиации. Проект получил высокую оценку со стороны специалистов системы образования, как инновационный и определяющий построение наиболее благоприятной системы образования, базирующейся на культуре взаимопонимания, толерантности, взаимоподдержки и ненасилия».

Конфликтное поведение в школе

Существует четыре основных типа конфликтного поведения в школе: конфликтное поведение из-за нежелания

учиться; конфликтное поведение из-за неадекватного отношения; деструктивное и агрессивное поведение.

Для первого типа характерно отсутствие в школе, опоздания, ученики не носят свои учебники и тетради, не участвуют в работе во время уроков, не готовят домашние задания, изолируются от остальных, спят на уроках. Оно неприятно для учителя и непродуктивно для ученика, но не мешает проведению занятий.

Это поведение быстро может перерасти во второй тип. При поведении из-за неадекватного отношения наблюдается неуважение к нормам и формам воспринятых социальных отношений: неуважение к правилам школьной жизни, класса или школьного сообщества.

Деструктивное поведение определяется как целенаправленное неадекватное поведение на уроках (вставать и гулять во время урока; говорить, когда учитель объясняет...). Ученики с деструктивным поведением отстают в своих знаниях и мешают процессу преподавания и обучения. Они снижают успех всего класса, а климат в классной комнате отличается плохими межличностными отношениями как между учениками и преподавателем, так и между самими учениками.

Любая форма поведения, направленная на нанесение физического или психического вреда, где это намерение (нанести вред) ясно выражено, определяется как агрессивное поведение. Его характеристики сводятся к следующему: агрессоры нападают на своих жертв без сожаления или других эмоций; чувствуют удовольствие от господства и контроля; не испытывают сострадания к жертвам; такие ученики, как правило, импульсивны, не выносят поражения, трудно приспосабливаются к определенным правилам, минимизируют проблемы своего поведения; они хорошего мнения о себе; обычно имеют группу сторонников и отличаются значительной физической силой.

Справляется ли современная школа с конфликтами?

Раньше, когда авторитет учителя на подвергался сомнению ни со стороны учеников, ни со стороны родителей, ни со стороны общества, разрешение конфликтов выглядело проще. Однако

сейчас, в условиях идеологического и ценностного плюрализма, ситуация сильно изменилась. Традиционные методы не всегда работают по следующим причинам:

1. Школа не дает ученикам такие умения, которые помогли бы им разрешать конфликты самостоятельно.
2. Ученикам, которые уже попали в конфликтную ситуацию, школа не предлагает такие подходы разрешения конфликтов, которые базируются на сотрудничестве и коммуникации.
3. Школа трудно выполняет свою задачу предотвращения конфликтов. На конфликты обращают внимание только тогда, когда они вспыхнули и привели к нарушению школьных правил.
4. Школа не поддерживает учеников в том, чтобы они применяли переговоры и медиацию как самые подходящие инструменты для разрешения конфликтов, а, скорее всего, полагается на арбитраж, осуществляемый учителями.
5. Подобная модель разрешения конфликтов ведет к неразумному использованию наличных ресурсов – большая часть времени высших администраторов проходит в выслушивании сторон в конфликте¹⁰².

Почему нужна школьная медиация?

Дисциплинарные санкции традиционно применяются в школе – она без них не обойдется. Они, однако, недостаточны по ряду причин:

1. Дисциплинарная система не проводит разграничения между нарушением школьных правил и межличностным конфликтом. Большинство диспутов именно такого характера – между студентами. Они не нарушают правила школы. Если два парня спорят за одну девушку, это ничем не нарушает школьную дисциплину, откуда следует, что их конфликт никогда не дойдет до школьной системы или дойдет только тогда, когда действия влюбленных эскалируют и в конечном счете нарушат правила. И даже в

¹⁰² Cohen, Richard, 2005. *Students Resolving Conflict: Peer Mediation in Schools*

том случае система не будет заниматься межличностными отношениями, а только дисциплинарными.

2. Дисциплинарная система покоится единственно на негативных санкциях. Ее сила заключается в том, что она может наказывать ученика за неприемлемые поведения, что, теоретически, должно вернуть его к приемлемым. Однако это не всегда происходит.
3. Вместо того, чтобы разрешить межличностный конфликт, санкции могут привести к его эскалации.
4. Санкции, такие как, например, исключение из школы, подрывают самые основы миссии школы, отказывают ребенку в принадлежности к той институции, которая могла бы мощным образом воздействовать на него.

Конечно, школа не может без санкций. Но не может и только с ними. Потому что санкция показывает ученику, что не надо делать, однако не то, что надо делать.

Определение школьной медиации

Школьная медиация – более широкое понятие, чем медиация между ровесниками. Школьная медиация доступна всем, в ней может принять участие любой член школьного сообщества, а медиация между ровесниками осуществляется только детьми.

Существует множество определений медиации между ровесниками. Вот несколько из них:

«Медиация между ровесниками является методом переговоров по отдельным конфликтам и нахождения разрешения, которое принимает во внимание нужды всех сторон, а не требует компромисса с этими нуждами. В медиации школьники сами разбираются в своих нуждах добровольным образом. Она функционирует хорошо при разрешении школьных конфликтов, потому что, участвуя в ней, школьники приобретают больше способностей разрешать диспуты и учатся нести ответственность. Чем больше у них способности разрешать свои различия мирным образом, тем более ответственно они будут себя вести»¹⁰³.

¹⁰³ SCHRUMPF Fred, Donna K. Crawford, Richard J. Bodin. 1992. *Peer Mediation: Conflict Resolution in Schools : Program Guide*, p. 47

«Медиация между ровесниками есть добровольный процесс для разрешения конфликта. Школьники, которые были обучены делать медиацию, помогают другим школьникам, которые находятся в состоянии диспута, добиться взаимно приемлемого решения. Роль медиаторов – помочь сторонам достичь разрешения типа «выигрыш – выигрыш». Они не судят и не советуют, а только слушают историю каждой стороны. После этого медиаторы поддерживают диспутантов высказать свои идеи насчет разрешения конфликта»¹⁰⁴.

«Медиация между ровесниками – это другая стратегия разрешения конфликта. В этом случае нейтральная третья сторона – это ровесник. Он или она не имеют больше власти и авторитета, чем стороны в конфликте. Однако медиатор знает, как слушать активным образом, как делать мозговой штурм и как общаться с другими ассертивным образом»¹⁰⁵.

«При медиации между ровесниками, стороны получают право рассказать свою версию истории. ...Когда каждый расскажет свою часть истории, стороны приступают к обсуждению решений. Медиаторы обучены как фасилитаторы этого процесса; они используют умения активно слушать; парафразировать, понимать чувства и вести, и мотивировать других идти к решению. После этого заключается письменное соглашение»¹⁰⁶.

Этапы введения медиации в школе

Большинство авторов согласны, что введение программы медиации в школе проходит через несколько этапов: ознакомление персонала с концепцией медиации; создание понимания между школьниками и родителями; селекция школьников для обучения; обучение медиаторов; определение конфликтов, которые подлежат медиации между ровесниками; где, как и когда осуществлять медиацию; развитие программы школьной медиации.

¹⁰⁴ GURP Hetty Van. 2002. *Peer Mediation: The Complete Guide to Resolving Conflict in Our Schools*, p.5

¹⁰⁵ SIMPSON Carolyn. 1998. *Coping Through Conflict Resolution and Peer Mediation*, p. 3

¹⁰⁶ GILHOOLEY James, Nannette S. Scheuch. 2000. *Using Peer Mediation in Classrooms and Schools: Strategies for Teachers*, p. 3

1. Ознакомление персонала с концепцией медиации. Поддержка персонала исключительно важна. В начале немногие относятся к идее с энтузиазмом. Поэтому будет неплохо привести на собрание представителя школы, которой уже удалось успешно ввести такую программу. На этом собрании педагогический коллектив должен выбрать координатора программы, который имеет следующие обязанности: ознакомить с программой школьников и их родителей; наблюдать селекцию школьников, которые хотят обучаться как медиаторы; запланировать обучение; изготовить график дежурств медиаторов; следить за регулярными встречами медиаторов; информировать школьное сообщество о развитии программы.

2. Создание понимания между школьниками и родителями. Информационная кампания для родителей и школьников должна продолжаться не менее 2-3 недель. Информацию можно довести до них многими путями. Например, можно подготовить специальную брошюру; опубликовать статью в школьной газете или веб-сайте; отправить письма с объяснением программы; подготовить специальные презентации или видеоматериалы и показать во время родительских собраний.

3. Селекция школьников для обучения. Выбор школьных медиаторов – важный этап осуществления программы. Первый принцип селекции – это добровольный характер участия. В идеальном случае, группа медиаторов должна быть «выборкой» школьного сообщества – по половому, национальному или другому признаку. Школьник-медиатор должен иметь следующие качества: уметь слушать; быть уважительным; справедливым; иметь желание разрешать проблемы; с хорошими коммуникативными способностями и чувством ответственности. Опыт показывает, 1 что медиатор на 25 школьников – это оптимальное соотношение. Как выбрать медиаторов? Можно предложить детям, чтобы они их выбрали. Можно выработать процедуру так, чтобы сами дети подавали свою кандидатуру. А можно обучить членов какого-то уже существующего клуба или совета. Не плохо было бы пригласить одного или двух учеников, у которых есть лидерские способности, но они склонны к нарушению школьной дисциплины.

4. Обучение медиаторов. Обучение организуется координатором программы школьной медиации. Его продолжительность – около 15-ти часов, 2 дня.

5. Определение конфликтов, которые подлежат медиации между ровесниками. Каждая школа решает сама, какие конфликты подлежат медиации. Как правило, от школьников-медиаторов не ожидается вмешательства в глубокие конфликты, как, например, серьезное физическое насилие, наркозависимость или применение оружия. Вот примерный список конфликтов, которыми дети могут заняться: конфликты по поводу сплетен; ущерб собственности другого (поломанная вещь, книга и т.д.); конфликт по поводу вещи, которую взяли, но не вернули; обиды, неспортивные поступки.

6. Где, как и когда осуществлять медиацию? В идеальном случае, медиаторы должны иметь отдельную комнату. Но если такой нет, можно использовать любую классную комнату после занятий. Важно, чтобы координатор был поблизости, чтобы помочь медиаторам, если они в такой помощи нуждаются. Медиативные сессии, однако, проводятся в отсутствие взрослого человека, чтобы сохранить доверительный характер медиации. График медиаторов готовится координатором программы. Медиаторы не должны ждать, чтобы кто-то к ним пришел, а заниматься своими делами и быть готовыми исполнить свою миссию, если будет такая нужда.

7. Развитие программы школьной медиации. После основного тренинга, координатор продолжает встречаться регулярно с медиаторами, чтобы обучать их и помогать развивать свои умения и знания. Очень важно, чтобы медиаторы сохранили свою мотивацию и чтобы у них была работа. После каждой медиативной сессии медиаторы заполняют отчетную форму, где отмечается, кто принимал участие в сессии, описывается конфликт и отмечается, решился он или нет. Если разрешение диспута прошло неуспешно, тогда медиаторы доводят это до координатора. Школа заранее должна разработать процедуры на такой случай. Если число учеников, согласных прибегнуть к медиации, уменьшается, координатор может дать медиаторам другие задания – подготовить тренинги по развитию коммуникативных умений, умений сотрудничества и партнерства и др.

Возражения против введения программ по школьной медиации

Существует несколько основных возражений против школьной медиации:

1. Школьная медиация мешает мне наказывать школьников. Это не совсем так, потому что контроль над школьной медиацией в конце концов находится в руках учителей. Кроме того, она не альтернатива, а дополнение к дисциплинарной системе.

2. Школьная медиация уменьшает мою ответственность говорить школьникам, когда их поведение является неприемлемым. Здесь можно сказать, что даже если администратор накажет двух школьников, он не разрешит конфликт между ними. Говорить, какое поведение правильное и какое нет – это обязанность учителя. Но она не кончается здесь.

3. Имея ввиду нынешнее состояние мира, я скорее всего учил бы своих учеников быть бескомпромиссными защитниками своих прав, а не компромиссными медиаторами. Естественно, мы живем в мире конкуренции. Но ни одно человеческое отношение не сводится только к конкуренции – оно обязательно включает и компонент сотрудничества. Причем умения успешно сотрудничать не менее важны, чем умения успешно конкурировать.

4. Так как на медиацию уходит много времени, школа не то место, где можно усваивать ее правила. Учителя перегружены – и их можно понять, что им не хватает времени на медиацию. Однако опыт показывает, что время, потраченное на нее, потом многократно возвращается – потому что время потраченное на то, чтобы потушить конфликт, когда он уже вспыхнул, не меньше.

5. Молодые люди не могут быть такими эффективными медиаторами, как взрослые. Естественно, взрослые умеют больше и имеют более совершенные умения. Но ровесники могут говорить на языке, который стороны в конфликте понимают и находятся на одном уровне между собой. Этого вполне достаточно, чтобы разрешить огромную часть школьных конфликтов. И потом, взрослые всегда могут прийти на помощь школьникам-медиаторам, если такая нужда будет.

6. Что будет, если школьники не соблюдают те соглашения, до которых дошли в конце медиативного процесса? Это всегда беспокоило учителей. Но медиаторы специально

обучены и знают, что лучше не заключить соглашение, чем заключить такое соглашение, которое не будет работать. Поэтому 90% всех соглашений, достигнутых при школьной медиации, соблюдаются. Если все же кто-то их не соблюдает, школа имеет в своих руках все необходимые ресурсы поработать с учеником – в том числе и вторая медиативная сессия.

7. Школьная медиация – только преходящее обучение, которое скоро забудется. Вряд ли это опасение сбудется. Конфликтов в школе становится все больше и больше, и с ними надо работать.

8. Медиация – хорошее дело, но я предпочитаю обучить всех, а не только нескольких, быть медиаторами. Оно так и есть, но, к сожалению, не все проявляют интерес и не все желают работать в рамках школьной медиации.

9. Что будет, если школьники злоупотребят медиацией? Такая возможность существует, но она не большая. Посредничество – добровольный процесс, при котором дети могут обратиться или не обратиться к определенному медиатору. Никто не может заставить их это делать, если они ему не доверяют.

10. Что будет, если во время медиации школьники дойдут до драки? Это маловероятно из-за мер, которые принимаются – время на охлаждение страстей, правила, обучение медиаторов¹⁰⁷.

Как можно увидеть, вопреки сомнениям и колебаниям, медиация в школе утверждается как основательное дополнение дисциплинарной системы, которое вносит свой вклад в воспитание критически думающих людей, которые в состоянии делать выбор и платить его цену.

Вопросы

1. Какие аспекты международного опыта внедрения медиации могут быть полезными для Казахстана?
2. В чем состоит отличие школьной медиации по сравнению с другими видами медиации?
3. Как вы оцениваете казахстанский опыт в школьной медиации?
4. Вы отдали бы своего ребенка в школу, где применяется инициатива школьной медиации?

¹⁰⁷ Cohen, Richard, 2005. *Students Resolving Conflict: Peer Mediation in Schools, Good years book, USA, pp. 59-62*

ГЛАВА 29. МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ В ОБЛАСТИ ОБУЧЕНИЯ И СЕРТИФИКАЦИИ МЕДИАТОРОВ

В этой главе ознакомимся с зарубежным опытом в области обучения и сертификации медиаторов. Рассмотрим, какие требования выдвигаются в разных странах и как они исполняются.

Определение терминов

Первый термин, который необходимо определить, – это термин «сертификация».

Если посмотрим в словаре, увидим, что слово «сертифицированный» имеет четыре значения, но только два из них применяются к обучению: быть сертифицированным означает быть наделенным полномочиями организацией или лицом, имеющим более высокое положение, после того, как человек удовлетворяет определенным требованиям. Другое значение заключается в том, что человек квалифицирован выполнять определенную работу, что подтверждается официальной процедурой, известной как «сертификация».¹⁰⁸

В принципе, процедура сертификации направлена на повышение профессиональной репутации, а также на укрепление доверия со стороны клиентов. В целом, сертифицирующие органы обеспечивают, что медиаторы прошли обучение и имеют опыт; соблюдают высокие этические стандарты и имеют хорошие профессиональные рекомендации; в определенных случаях они проводят расследования по фактам жалоб на медиаторов, сертифицированных ими.

Многие в Казахстане думают, что если человек получил сертификат, то он уже сертифицирован. Это далеко не так – в известной степени, ошибка допускается из-за ограничения языка. В английском языке, например, существует два слова: certificate и certify. Если медиатор получает сертификат, это означает,

¹⁰⁸ <http://www.prettygreatanswers.com/launch/18-07-2006What-does-certified-mean.htm>

что становится притежателем документа, подтверждающего окончание курса обучения (certificated), выданного организацией, уполномоченной выдавать дипломы.¹⁰⁹ Но это совсем не означает, что он является сертифицированным (certified) медиатором.

Как правило, учебная организация или учебное учреждение не может быть сертифицирующим органом. Тогда кто осуществляет сертификацию? На этот вопрос нет одного единственного ответа. Часто упоминаются национальные аккредитационные агентства; но есть эксперты, которые не считают сертификацию необходимым процессом. Например, д-р Тамми Ленски пишет: «Кто говорит, что кто-то может «сертифицировать» других медиаторов, просто потому что он решил это сделать? Потому что есть рынок, готовый заплатить доллары за звание, не зная ничего лучше?»¹¹⁰.

С сертификацией медиаторов есть, по меньшей мере, две проблемы.

Первая заключается в том, что процедуры сертификации в разных странах достаточно сильно отличаются и в большинстве случаев не являются обязательными. Ожидается, что сертификация повысит доверие к медиации, но не является необходимым условием для осуществления деятельности в этой сфере.

Вторая проблема состоит в том, что принятие определенной модели сертификации неизбежно ведет к навязыванию определенной модели медиации, что, в конечном итоге, не принесет выгоду потенциальным клиентам.

Далее представлен и проанализирован опыт нескольких стран для того, чтобы определить те элементы, которые должны быть полезны для Казахстана в области обучения и сертификации медиаторов.

Международный опыт

Аргентина

Медиация в Аргентине регулируется Законом 26.589 от 2010 года «О медиации и соглашениях», национальными указами

¹⁰⁹ http://wiki.answers.com/Q/What_does_certificate_means

¹¹⁰ LENSKI, Tammy. 2009. You say you're a certified mediator. Says who? <http://lenski.com/blog/you-say-youre-a-certified-mediator-says-who/>

91/98 и 1465/07 и изменениями и дополнениями к ним. В законе указывается, что медиация предназначена для разрешения конфликтов между физическими и юридическими лицами. Медиация может быть начата по запросу сторон конфликта или их представителей, а также по запросу административных или судебных органов. Закон предусматривает обязательное проведение медиации до начала какого-либо судопроизводства и при этом устанавливает новые требования, которые необходимо соблюдать при проведении медиации. Так например, несмотря на то, что медиация – платная процедура, лица, могущие доказать отсутствие экономических возможностей, могут обратиться за проведением процедуры медиации, которая будет проведена в центрах медиации Министерства юстиции и общественных центрах медиации.

Страны Азии

В последнее время медиация довольно часто стала применяться в странах Азии. В качестве примера: в Китае около 30% всех споров решается во внесудебном порядке, посредством медиации. Согласно законодательству Китая, а также Южной Кореи, неисполнение соглашений, достигнутых в результате медиации, наказывается государством.

В Индии соглашения, достигнутые в результате медиации, имеют такую же юридическую силу, что и арбитражные соглашения.

В Японии медиация также широко применяется, что связано с традиционно негативным отношением к судебному процессу как инструменту урегулирования конфликтов¹¹¹.

Австралия

В Австралии центральным органом, отвечающим за стандарты деятельности медиаторов и их аккредитацию, был создан Совет по стандартам деятельности медиаторов (MSB). MSB отвечает за разработку стандартов деятельности медиаторов и реализацию Национальной системы аккредитации медиаторов

¹¹¹ Бычкова С.Ф. 2011 О реализации законодательных основ института медиации в Республике Казахстан. http://mosmediator.narod.ru/publikatsii/o_realizatsii_zakonodatelnih_osnov_instituta_mediatcii_v_respublike_kazahstan

(NMAS). В рамках этого совета была разработано два стандарта: стандарты утверждения (для медиаторов, обращающихся за утверждением в рамках Национальной системы аккредитации медиаторов) и стандарты практики (для медиаторов, работающих в рамках Национальной системы аккредитации медиаторов).

В требованиях, предъявляемых для утверждения в качестве медиаторов, предусмотрено следующее:

1. Медиатор осуществляет процессы, нацеленные на максимизацию собственного принятия решения участниками. Медиатор должен обладать личными качествами, соответствующим жизненным, общественным опытом и опытом работы для независимого и профессионального проведения процесса. Для аккредитации Признанный орган по аккредитации в сфере медиации (RMAВ) требует от медиатора следующее:

- (а) доказательство хорошей репутации;
- (б) принятие на себя обязательства соблюдать стандарты деятельности и все законодательные требования и требования к утверждению в качестве медиатора;
- (с) доказательства соответствующего страхования, предусматриваемой законодательством гарантии возмещения убытка или статуса работника;
- (д) уплату регистрационного сбора Совета стандартов деятельности медиаторов;
- (е) доказательство членства или связи с соответствующей ассоциацией или организацией, которая имеет соответствующие этические требования, процедуры подачи претензий и дисциплинарные процедуры, а также постоянную профессиональную поддержку; это может быть сам RMAВ, а также может включать другие соответствующие членства или связи;
- (ф) доказательство компетенции медиатора посредством указания информации об образовании, обучении и опыте.

2. RMAВ требует от медиаторов, обращающихся за аккредитацией, предоставить доказательство «хорошей репутации». В отношении требования по наличию хорошей репутации RMAВ, например, могут запросить медиаторов:

- (а) предоставить доказательство того, что их считают честными и справедливыми и считаются подходящими для

занятия медиацией исходя из их жизненного, общественного опыта и опыта работы, например, запросив рекомендации у двух членов сообщества, которые знали их в течение более трех лет;

(b) продемонстрировать, что они соответствуют требованиям полицейской проверки в штате (штатах) или на территории (территориях), где они осуществляют свою деятельность;

(c) продемонстрировать, что они не имеют убеждений, которые могут повлиять на их способность выполнять свои обязательства компетентным, честным и адекватным образом;

(d) продемонстрировать, что они являются аккредитованными в рамках существующей программы, которая имеет требования по «хорошей репутации», которым они соответствуют;

(e) убедить RMAВ в том, что они не входят в категорию «недопускаемого лица» (или эквивалента) в соответствии с определенным в конкретной юрисдикции и не были дисквалифицированы другой профессиональной ассоциацией, относящейся к какой-либо другой профессии (например, Обществом юристов или Медицинской ассоциацией), или должны объяснить RMAВ обстоятельства, при которых ранее их исключили или временно отстранили от медиационной деятельности в соответствии с этими стандартами.

3. Медиатор должен принять на себя обязательство перед RMAВ соблюдать любое соответствующее законодательство, стандарты деятельности медиаторов и стандарты по утверждению в качестве медиаторов, а также любые другие требования по утверждению, которые могут относиться к конкретным программам.

Стандарты деятельности применяются к любым медиаторам, выступающим в качестве третьей стороны, оказывающей помощь двум или более физическим лицам или организациям в управлении, урегулировании или разрешении споров или в формировании будущего плана действий посредством процесса медиации, которые добровольно принимают решение об аккредитации в рамках Национальной системы аккредитации медиаторов. Специалисты, выступающие в такой роли, указываются в стандартах практики деятельности в качестве медиаторов. Медиатор оказывает поддержку участникам в

процессе медиации в определении, прояснении и изучении проблемных вопросов, формировании и рассмотрении возможных вариантов и принятии решений касательно будущих действий и результатов. Стандарты деятельности предназначены для управления взаимоотношениями медиаторов с участниками процесса медиации, их профессиональными коллегами, судами и общественностью с тем, чтобы обеспечить получение всеми пользы от высоких стандартов практики медиации. В стандартах:

(а) указываются требования к деятельности и компетенции медиаторов;

(б) участники процесса медиации и другие лица информируются о том, что они могут ожидать от процесса медиации и медиаторов.

В стандартах охватываются следующие вопросы: описание, начало и завершение процесса медиации; вопросы полномочий, беспристрастности и этичности деятельности; конфиденциальности; компетенции, отношения между профессионалами; справедливость процедур; информация, предоставляемая медиатором; оплата за услуги.

Процесс аккредитации является стандартным на всей территории Австралии и его администрирование осуществляется зарегистрированными органами по аккредитации медиаторов. Соискатели должны удовлетворять квалификационным требованиям по уровню образования, обучения и оценки или продемонстрировать, что «имеющийся у них опыт обеспечивает им необходимую квалификацию».

Нидерланды

История обучения медиации в Нидерландах движется параллельно с развитием современной медиации, и такое обучение стало процветающим бизнесом для множества учебных организаций. Первые полномасштабные программы обучения были запущены в начале 1990-х гг. Инициативу по составлению и проведению специализированных программ обучения медиации взяли на себя частные организации. Публичные учебные заведения, такие как университеты, последовали этому примеру позже. В результате инициатив частного сектора первые программы были ориентированы на таких специалистов, как

юристы и психологи. Упор в них был и остается на обучение навыкам.

В настоящее время есть 10 сертифицированных программ. Они отличаются по продолжительности, стоимости и содержанию, так что заинтересованный абитуриент имеет право выбора. Средняя продолжительность составляет 6 дней, в то время как стоимость может составлять до 3600 евро. Нет основного содержания, которое было бы общим для всех программ. И это неудивительно. До сих пор в Нидерландах нет правил или законодательства, которое бы устанавливало минимальные требования к обучению медиации. По сути, учебные организации могут по своему усмотрению выбирать темы для обучения. Однако в большинстве программ внимание уделяется гарвардскому методу переговоров, считающимся полезным инструментом для медиатора. Этот стиль переговоров ориентирован на решения, обеспечивающие обоюдный выигрыш, поскольку акцентирован на интересах, а не на позициях. Это как раз-таки то, что должен делать медиатор: направлять стороны на то, чтоб поняли свои и чужие интересы. До настоящего времени юридическим аспектам медиационной практики уделялось не так много внимания. Частично это может объясняться образованием соответствующих специалистов, проводящих обучение: большинство из них являются психологами.

В университетах, в частности на юридических факультетах, сначала были отдельные преподаватели, которые занимались обучением медиации. В 1994 г. впервые в Нидерландах на юридическом факультете университета Роттердама был предложен факультативный курс по (альтернативному) разрешению споров: теория и практика. Конечная цель состояла в том, чтобы дать учащимся общее представление о возникновении и разрешении споров и роли закона в них. Кроме того, проводится некоторое практическое обучение путем ролевых игр и других практических упражнений под руководством квалифицированных медиаторов. В настоящее время большинство юридических факультетов уделяет внимание медиации и другим методам разрешения споров, но их формат может быть разным.

В голландском праве нет конкретных положений касательно медиации и на сегодняшний момент было опубликовано лишь несколько судебных решений по данному вопросу. Таким образом, Правила медиации от 1995 г. (с дополнениями и изменениями, принятыми в 2000 г.) восполняют этот пробел, устанавливая стандарты для медиаторов, сторон, участвующих в споре, и судей.

Правила медиации устанавливают три основных принципа:

1. Медиация основывается на постоянном добровольном согласии всех сторон;
2. Медиатор должен быть независимым и беспристрастным;
3. Во время и после завершения медиации все соответствующие стороны должны соблюдать конфиденциальность и тайну.

Эти три основных принципа – добровольность, беспристрастность и конфиденциальность – также отражены в Типовых правилах примирительных процедур ЮНСИТРАЛ – комиссия объединённых наций по международному торговому законодательству 1980 г., которые являются основным набором современных правил медиации в мире.

Швеция

В Швеции нет законодательно закреплённого определения медиации, поэтому там часто определяют ее как «любое вмешательство третьей стороны с целью урегулирования с условием, что третья сторона имеет полномочия по приведению решения в исполнение». В Швеции не проводится разграничение между примирением и медиацией.

Существующие правила по примирению основаны на документе «Правила Института медиации Торгово-промышленной палаты Стокгольма» (Правила медиации SCC). В Швеции отсутствуют какие-либо требования к обучению или аккредитации медиаторов. Как правило, медиаторами являются лица, имеющие юридическое образование и являющиеся судьями или юристами. Два института предлагают обучение для заинтересованных лиц.

Соединенное Королевство

В настоящее время в Соединённом Королевстве процедура сертификации отсутствует, но в кругах медиаторов ведутся

обсуждения об ее целесообразности; некоторые медиаторы подвергают сомнению ее необходимость.

Центр эффективного разрешения споров

В Англии базировано несколько значительных организаций, которые давно приобрели мировую известность в области медиации. Здесь остановимся на одной из них.

Центр эффективного разрешения споров (CEDR), находящийся в Соединенном Королевстве, является крупнейшим независимым органом альтернативного разрешения споров в Европе; на него работают более чем 5 000 медиаторов в мире. Он консультировал международные организации, такие как ООН, Всемирный банк и Goldman Sachs. В 1991 г. в CEDR был учрежден известный во всем мире обучающий курс по развитию навыков медиаторов – механизм аккредитации, используемый более чем 90% ведущих медиаторов и переговорщиков в мире.

Его обучающие программы включают в себя: курсы по развитию навыков медиатора, проведению переговоров, управлению конфликтами и распространению информации о медиации, а также услуги наставничества и консалтинга. Они полезны для людей, которые хотят стать медиаторами, а также лиц, которые хотят улучшить свои навыки проведения переговоров, навыки по управлению конфликтами и проведению сложных разговоров, и, наконец, лиц, готовых выступать в качестве посредников в собственных организациях.

Соответственно этот центр предлагает курсы для физических лиц, организаций и курсы по профессиям. Для физических лиц предлагаются следующие курсы: Обучение навыкам медиатора – Соединенное Королевство (этот курс признан в мире как стандарт передового опыта в области подготовки медиаторов, проводится на протяжении 5 дней и завершается практической оценкой навыков медиатора, по результатам которой осуществляется аккредитация в качестве медиатора CEDR); Обучение навыкам медиатора – Международный курс (обучение навыкам медиатора завершается оценкой на аккредитацию в качестве медиатора CEDR, которая проводится за пределами Соединенного Королевства); Обучение

навыкам проведения переговоров – Трудовые отношения и рабочее место (опираясь на международно признанный курс CEDR по обучению навыкам медиатора, данный курс обеспечивает важные навыки медиации для разрешения трудовых конфликтов с исключительным упором на ролевые игры по трудовым отношениям и соответствующее трудовое право); Сертификат по продвинутым навыкам проведения переговоров (возможность улучшить свои навыки проведения переговоров через теорию, практику и рефлекссию с обеспечением того, что такое обучение интегрировано с личной профессиональной практикой); Продвинутое обучение для медиаторов (разнообразный комплекс коротких интерактивных курсов, направленных на дальнейшее развитие знаний и навыков медиатора, выходящих за пределы первоначальной аккредитации с накоплением часов по повышению профессиональной квалификации для профессионального развития). Курсы по профессиям – это курсы для руководителей, юристов и т.д.

США

В США нет единых стандартов сертификации медиаторов. Обычно удовлетворительное завершение курса является достаточной подготовкой для того, чтобы большинство выпускников могли предлагать свои услуги компаниям и другим организациям.

В США в сфере медиации функционируют три основные организации: Американская ассоциация адвокатов (АВА), Ассоциация разрешения конфликтов (АСР) и Американская арбитражная ассоциация (ААА).

Кроме того, в каждом штате устанавливаются собственные нормативные требования в отношении обучения медиаторов. В некоторых штатах, таких как Флорида, требуются отдельные курсы по различным предметным областям, в которых работают медиаторы (например, 40 часов по семейной медиации; 40 часов по медиации при разрешении споров, возникающих из гражданских правоотношений и т.д.). В других штатах, таких как Джорджия, принят дифференциальный подход, согласно которому требуется пройти сначала базовый курс по медиации (например, медиация при разрешении споров, возникающих из гражданских правоотношений), а после этого пройти углубленные

курсы (например, семейные отношения, медицинская медиация и т.д.)¹¹².

В заключение позволю себе подчеркнуть, что в принципе существуют следующие варианты для разработки процедур подготовки, сертификации и координации деятельности медиаторов.

Либеральная модель, которая предполагает слабый контроль на рынке услуг по подготовке и обучению медиаторов со стороны государства. Сертификация и аттестация не рассматриваются как необходимые процедуры для присоединения к профессиональной коллегии.

Регулируемая модель, которая предполагает сильный контроль на рынке услуг по подготовке и обучению медиаторов со стороны государства. Сертификация и аттестация рассматриваются как необходимое условие для присоединения к профессиональной коллегии и осуществляются государственными органами или агентствами.

Саморегулируемая модель, которая предполагает определенный контроль на рынке услуг по подготовке и обучению медиаторов, осуществляемый профессиональными ассоциациями медиаторов или другими организациями, оказывающими услуги медиации, в том числе и частные.

Смешанная модель, которая представляет собой сочетание указанных выше моделей. В ее рамках предпринимаются попытки использовать положительные стороны и устранить негативные стороны других моделей.

Окончательный выбор остается за казахстанскими медиаторами.

Вопросы:

1. Что такое сертификация?
2. Означает ли получение сертификата, что медиатор сертифицирован?
3. Какие элементы международного опыта вам кажутся особенно полезными для Казахстана?

¹¹² <http://www.cedr.com/skills/certificate/>

БИБЛИОГРАФИЯ

- ABRAMS**, Laura, **UMBREIT**, Mark & **GORDON** Anne. 2006. Young Offenders Speak About Meeting Their Victims: Implications for Future Programs. *Contemporary Justice Review* Vol. 9, No. 3, September
- AGUILAR**, F, & **GALLUCCIO**, M. 2011. Psychological and Political Strategies for Peace Negotiation. <http://www.springerlink.com/content/978-1-4419-7429-7#section=812166&page=1>
- AUSTRALIAN MEDIATION ASSOCIATION**. MODULE 3: COMMUNICATION SKILLS IN MEDIATION
- BARRET**, Jerome. 1996. A history of alternative dispute resolution. Jossey-Bass
- BECKETT**, Gavin, May Curtis, Jim Dignan, John C Patrick, Marion Wells. 1988. COMMUNITY AND NEIGHBOUR MEDIATION. Cavendish Publishing Limited
- BICKERMAN**, John. 2012. Using the right strategy to Mediate Environmental Disputes, *Dispute resolution journal*. May, 1
- BONTA** James, et al., 2006. Restorative Justice and Recidivism: Promises Made, Promises Kept?, in *Handbook of Restorative Justice: A Global Perspective*, ed. Dennis Sullivan and Larry Tifft, New York: Routledge
- BRADLEY**, N. 2011. Consideration of three cases of medical negligence mediation programmes evaluation. *Mediation*, paper 1, <http://www.civiljustice.info/cgi/viewcontent.cgi?article=1002&context=med>
- BURRELL**, Nancy, et al., 2009. «Victim-Offender Mediation: A Meta-Analysis,» paper presented at the annual meeting of the NCA 95th Annual Convention, Chicago, IL, November 11
- BURTON**, John. 1998. Conflict resolution: the human dimension. January 1998, Volume 3, Number 1
- COHEN**, Richard, 2005. *Students Resolving Conflict: Peer Mediation in Schools*, Good year books
- CORMIC**, Jerald. *The Myth, the Reality, and the Future of Environmental Mediation*. Environment, vol.2. N7
- DEUTSCH**, Morton Deutsch. 1998. *Constructive Conflict Resolution: Principles, Training, and Research*, in *The Handbook of Interethnic Coexistence*, ed. Eugene Weiner, New York: Continuum Publishing
- DIGNAN**, JIM and **MARSH**, PETER. *Restorative Justice and Family Group Conferences in England: Current State and Future Prospects*. In **MORRIS**, ALLISON and **MAXWELL**, GABRIELLE (eds.). 2001
-

- Restorative Justice for Juveniles. Conferencing, Mediation and Circles. Institute of Criminology, Victoria University of Wellington, New Zealand
- DOHERTY**, Nora & **GUYLER**, Marcelas. 2008. The essential guide to workplace mediation & conflict resolution. Rebuilding Working Relationships, Cogen Page
- ELGAVISH**, D. 1998. The Diplomatic Service in the Bible and in Documents from the Ancient Near East (Hebrew). Jerusalem: Magnes Press.
- ERICKSON** Stephen & **MCKNIGHT**, Marilyn. 2001. The Practitioner's Guide to Mediation: A Client-Centered Approach. John Wiley & Sons, Inc, New York,
- FAURE**, G.O. and **RUBIN**, J.Z. (eds.). 1993. Culture and Negotiation: The Resolution of Water Disputes. Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- FISHER** Roger and **URY**, William. 1981/2011 *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*, New York: Penguin Books
- FOLGER** Joseph P. and Baruch **BUSH**, „Transformative Mediation and Third-Party Intervention: Ten Hallmarks of a Transformative Approach to Practice
- GILHOOLEY** James, **SCHEUCH**, Nannette. 2000. Using Peer Mediation in Classrooms and Schools: Strategies for Teachers
- GOUNDRY** Sandra, **PETERS** Yvonne, **CURRIE**, Rosalind. 1998. Family Mediation in Canada: Implications for Women's Equality. Ontario
- GURP** Hetty Van. 2002. Peer Mediation: The Complete Guide to Resolving Conflict in Our Schools, Portage & Main Press
- PHILLIPS**, Barbara. 2001. The Mediation Field Guide. Jossey-Bass
- FOLGER** & **TAYLOR**. 1996. Mediación: resolución de conflictos sin litigio, Limusa
- FOSTER**, Katina. 2003. A Study in Mediation Styles: A Comparative Analysis of Evaluative and Transformative Styles. <http://www.mediate.com/articles/fosterk1.cfm>
- GALTUNG**, Johan. 1964. A structural theory of Agression. Journal of Peace Research, vol. 1, No. 2
- GLASL**, F. 1997. Konfliktmanagement. Ein Handbuch fuer Fuehrungskraefte, Beraterinnen und Berater, 5., erweiterte Auflage, Bern: Verlag Paul Haupt.
- GOROVITZ**, Samuel. 1989. Moral Conflict in Public Policy. Magazine article from National Forum, Vol. 69
- HARRINGTON**, C.B. and **MERRY**, S.E. 1988. Ideological Production: The Making of Community Mediation, Law and Society Review 22/4

- HOPE.** European hospital and healthcare federation. 2012. Mediation in Healthcare
- KUBASEK, NANCY & SILVERMAN, GARY.** 1988. Environmental mediation. American business law journal, vol. 26,
- LEDERACH, Paul.** 2003. Conflict transformation. <http://www.beyondintractability.org/essay/transformation>
- LEDERACH, Paul.** 2003. The Little Book of Conflict Transformation, www.bergofandbook.net/definition.htm
- LENSKI, Tammy.** 2009. You say you're a certified mediator. Says who? <http://lenski.com/blog/you-say-youre-a-certified-mediator-says-who/>
- LIEBMANN, Marian (ed).** 2000. Mediation in Context. Jessica Kingsley Publishers
- MACKAY, R. & BROWN A.** 1998. Community mediation in Scotland
- MADDUX, R.** 1995. Successful Negotiation: Effective «win-win» strategies and tactics. Cribbs learning
- MAIESE, Michelle.** 2012. Interests, Positions, Needs, and Values. Beyond intractability. <http://www.beyondintractability.org/essay/interests>
- MANDELA, Nelson.** 1995. African National Congress. <http://anc.org.za/show.php?id=3646>
- MARSHALL, T.** 1996. «Criminal Mediation in Great Britain 1980–1996» 4(4) European Journal on Criminal Policy and Research 21–43.
- MAYER, Bernard.** 2000. The Dynamic of Conflict Resolution. Josey-Bass: San Francisco
- MCMANUSP, Michael and Brianna Silverstein.** 2011. IN Cadmus, Volume I, issue 3
- MOORE, Christopher,** The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict (3rd ed, Jossey-Bass, 2003)
- MOORE, Christopher.** «El proceso de mediación. Métodos prácticos para la resolución de conflictos
- MORRIS, C.** 'The Trusted Mediator: ethics and interaction in mediation' in Macfarlane J (ed) Rethinking Disputes: the mediation alternative Cavendish Publishing Ltd 1997 London
- NEWBURY, Alex.** 2008. Youth crime & whose the responsibility. Journal of law and society, vil.35, N1, March
- NEWMAN, Paul.** 2000. Commercial Alternative Dispute Resolution (ADR). In LIEBMANN, Marian (ed). Mediation in Context. Jessica Kingsley Publishers
- O'LEARY, Rosemary.** 1995. Environmental Mediation: What Do We Know and how Do We Know It?
- RABIE, Mohamed.** 1994. Conflict Resolution and Ethnicity. Praeger

- RAY, L.** 1997. Community mediation centers: delivering first-class services to low-income people for the past twenty years. *Mediation Quarterly* 15, 1
- REYNOLDS, Carl.** Workplace Mediation in **LIEBMANN, Marian** (ed). 2000. *Mediation in Context*. Jessica Kingsley Publishers
- LIEBMANN, Marian** (ed). 2000. *Mediation in Context*. Jessica Kingsley Publishers
- ROBERTS, Albert.** 2004. *Juvenile Justice Sourcebook: Past, Present, and Future*. Oxford university press
- SCHRUMPF Fred, Donna K. Crawford, Richard J. Bodin.** 1992. *Peer Mediation: Conflict Resolution in Schools: Program Guide*,
- SHARPE, S.** 1998. *Restorative Justice: A Vision for Healing and Change* (Alberta, Edmonton Victim Offender Mediation Society, Edmonton
- SIMPSON Carolyn.** 1998. *Coping Through Conflict Resolution and Peer Mediation*
- SIX, Jean-François.** 1990. *Les temps des Médiateurs*, Seuil
- SIDAWAY, Roger & INGRAMM, Hally.** Consensus building and environmental decision making. In **LIEBMANN, Marian** (ed). 2000. *Mediation in Context*. Jessica Kingsley Publishers
- SPANGLER, BRAD.** 2003. Reframing. In *Beyond intractability*. <http://www.beyondintractability.org/essay/joint-reframing>
- SPICERP Michael.** 2012. Embracing Political Conflict. *Public Integrity*, Fall 2012, vol. 14, no. 4
- STITT, Allan.** 2004. *Mediation: a practical guide*. Cavendish publishing limited
- STONER, Katherine.** 2004. *Using Divorce Mediation*, Nolo
- TAJFEL H.** 1981. „Social stereotypes and social groups“. In J. Turner & H. Giles (Eds.), *Intergroup behaviour* (pp. 144-167). Oxford, England, Blackwell
- ULIJN, J. and M. WEGGEMAN .**2000, *Towards an innovation culture: what are its national, corporate, marketing and engineering aspects: some experiemental evidence*. In *Handbook of organizational culture*, Willey
- URY William, Jeanne Brett, and Stephen Goldberg,** *Getting Disputes Resolved: Designing Systems to Cut the Costs of Conflict*, (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1988) <http://books.google.com/books?id=DBdHAAAAMAAJ>
- WARNER-Roberts and G. MASTERS.** 1999. *Group Conferencing: Restorative Justice in Practice*. Centre for RJ and Mediation, School of Social Work, University of Minnesota

- WATHERN, Peter.** 2008. Environmental Impact Assessment: Theory and Practice
- WELLS, Marion.** Medical mediation. In **LIEBMANN, Marian** (ed). 2000. Mediation in Context. Jessica Kingsley Publishers
- WINSLADE John, MONK, Gerald.** 2008. Practicing Narrative Mediation. Jossey-Bass
- VINAMATA, Eduard.** 2003. Apreder mediacion. PAIDOS IBERICA
- ZARTMAN, William.** 1984. Multilateral negotiations. Conflict resolution, vol, II
- ZEIGLER, Jr.** 1998. The mediation kit: Tools to solve disputes. John Willey and Sons
- ZEHR, H.** 1990. Changing Lenses: A New focus for Crime and Justice, Herald Press, Scottsdale, Pennsylvania,
- ZUMETA, Zena.** 2000. Styles of Mediation: Facilitative, Evaluative, and Transformative Mediation. <http://www.mediate.com/articles/zumeta.cfm>
- БЕСЕМЕР, Кристоф.** 2004. Медиация. Посредничество в конфликтах. Духовное познание, Калуга
- БЫЧКОВА С.Ф.** 2011 О реализации законодательных основ института медиации в Республике Казахстан. http://mosmediator.narod.ru/publikatsii/o_realizatsii_zakonodatelnih_osnov_instituta_mediatsii_v_respublike_kazahstan
- ДАНЕЛЬЯН А.** 2012. Особенности разрешения корпоративных конфликтов. ЕврАзЮж № 7 (50)
- ДЖАНДЖАЛИЯ, Борис.** 2013. Медиация – альтернатива обсуждения корпоративных споров в суде. <http://www.pr.kg/gazeta/number607/2233/>
- ЕВРОПЕЙСКИЙ КОДЕКС ПОВЕДЕНИЯ ДЛЯ МЕДИАТОРОВ,** <http://mosmediator.narod.ru/index/0-2309>
- ЭРВАСТИ, Кайус.** Медиация в Финляндии. http://oikeusministerio.fi/material/attachments/om/toiminta/kansainvalisetjau-asiat/venaja/6GyИМАев9/sovittelu_Suomessa_I_rus.pdf
- ЖУРНАЛ «Акционерное общество: вопросы корпоративного управления»,** № 12, 2010 г.
- КАРНОЗОВА, Л.** Восстановительная медиация: базовые идеи и направления развития (заметки к обсуждению темы), <http://igpran.ru/articles/2966/>
- КОДЕКС профессиональной этики медиаторов общественного объединения «СОЮЗ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ МЕДИАТОРОВ г. Астаны «КЕЛІСУ»** <http://mediations.kz/kodeks-etiki-mediatora.html>
-

КОДЕКС МЕДИАТОРОВ РОССИИ, mediacia.com/files/Documents/Codex_mediatorum.pdf

МЕДИАЦИЯ В ГРАЖДАНСКИХ И ХОЗЯЙСТВЕННЫХ СПОРАХ (досудебное урегулирование споров). http://sokolovskiy.jurportal.org/ru/%D0%9C%D0%B5%D0%B4%D0%B8%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F_%D0%B2_%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%B6%D0%B4%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BA%D0%B8%D1%85_%D0%B8_%D1%85%D0%BE%D0%B7%D1%8F%D0%B9%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8B%D1%85_%D1%81%D0%BF%D0%BE%D1%80%D0%B0%D1%85

МУСИН, Ербол. 2008. Ювенальная юстиция в Казахстане. http://nezavisroditeli.ucoz.ru/blog/juvenalnaja_justicija_v_kazakhstan/2012-12-24-249

СОЛНЕЧНАЯ, Светлана. Развитие ювенальной юстиции в царской России. Вестник восстановительной юстиции, Выпуск 7

СОЮЗ НЕЗАВИСИМЫХ ЖУРНАЛИСТОВ. 2013. Преступность среди казахстанской молодежи зашкаливает все показатели. <http://ca-snj.com/prestupnost-sredi-kazaxstanskoj-molodezhi-zashkalivaet-vse-pokazateli>

ФИШЕР, Роджер, **УИЛЬЯМ** Юри, Брюс **ПАТТОН**. 2012. Переговоры без поражения. Гарвардский метод. Москва

ЦЭФИР РЕШ. 2011. Корпоративные конфликты в современной России и за рубежом, Москва

ЮВЕНАЛЬНАЯ ЮСТИЦИЯ В КАЗАХСТАНЕ, Бюллетень, http://spcarforum.org/pdf/Factsheet_KAZ_Ru.pdf

ТАТЬЯНА ДРОНЗИНА

МЕДИАЦИЯ

Над изданием работали:
Технический редактор МАЖИТОВА А.Б.
Верстка и художественное оформление БЕГАЛИНА Б.К.
Корректор СУЛТАНОВА Г.Р.

Формат 60 x 84 1/16.
Бумага офсетная. Печать офсетная
Объем 8,12 п.л. Тираж 500 экз.
Отпечатано в типографии «ПрофиМакс ДК»
г. Астана, пр. Победы, 63/1
тел.: +7 /7172/ 38-22-86, 30-22-90
