



ПРОЦЕДУРА МЕДИАЦИИ

Этапы и техники

ПЕРВЫЙ ЭТАП

(Домедиационная фаза)

- **1.1. Обращение к медиации (инициализация медиации)**

При наличии спора, по каким либо ситуациям, определяющим взаимоотношения сторон (условия договора, соглашения, ситуационные взаимоотношения) стороны спора (все или какая либо) обращаются к проведению процедуры медиации. Это может быть реализовано несколькими способами:

- Первый – в договор, иной документ, определяющий взаимоотношения (правоотношения) сторон условия о проведении медиации в случае возникновения спорной ситуации. Медиационная оговорка может также содержать любые условия касающиеся проведения процедуры медиации;

Второй – заявление о проведении медиации непосредственно после возникновения спора.

ПЕРВЫЙ ЭТАП

(Домедицинская фаза)

- **1.2. Привлечение другой стороны спора**

Ходатайство направляется в организацию осуществляющую деятельность по обеспечению проведения процедуры медиации. Затем определив медиабельность спора сторона – инициатор или представитель организации осуществляющую деятельность по обеспечению проведения процедуры медиации обращаются к другой стороне (сторонам) спора с предложением о проведении процедуры медиации.

ПЕРВЫЙ ЭТАП

(Домедиционная фаза)

- **1.3. Составление соглашения о проведении процедуры медиации**

Письменное соглашение сторон о том, что их спор подлежит урегулированию путем медиации является переходом к следующему этапу домедиативной фазы

ВТОРОЙ ЭТАП

(Домедиативная фаза)

- **2.1. Избрание сторонами медиатора**

Начало второго этапа домедиативной фазы медиации определяется с выбором (избранием) кандидатуры медиатора. Это может быть выполнено двумя способами:

- Стороны могут самостоятельно согласовать кандидатуру медиатора.

Для определения необходимой кандидатуры медиатора стороны могут обращаться в соответствующую организацию, осуществляющую деятельность по обеспечению проведения процедуры медиации. Теоретически, стороны могут обратиться непосредственно к медиатору, но, как минимум, гарантии ответственности медиатора за ненадлежащее исполнение своих обязанностей все таки больше обеспечивает организация осуществляющая деятельность по обеспечению проведения процедуры медиации, являющаяся, по общему правилу держателем реестра, в котором и состоят посредники – медиаторы. При выборе конфетной кандидатуры стороны могут ознакомиться с квалификационной характеристикой медиатора, получить иную, необходимую информацию о медиаторе (сфера деятельности, количество проведенных медиаций и т. д.).

- В том случае, если у участников медиации имеются какие-либо сомнения относительно честности и беспристрастности предложенной кандидатуры медиатора, Организация осуществляющая деятельность по обеспечению проведения процедуры медиации заменяет неприемлемого для сторон медиатора.

ВТОРОЙ ЭТАП

(Домедиативная фаза)

- **2.2. Согласование и утверждение сторонами правил проведения медиации**

Затем стороны согласовывают правила проведения процедуры медиации. Стороны могут выработать правила процедуры самостоятельно или принять правила проведения процедуры медиации разработанные в организации осуществляющей деятельность по обеспечению проведения процедуры медиации.

ВТОРОЙ ЭТАП

(Домедиативная фаза)

- **2.3. Определение сторонами участников процедуры медиации**

Далее стороны и медиатор в зависимости от обстоятельств дела, определяют и согласовывают количество участников процедуры медиации. В случаях, предусмотренных правилами проведения процедуры медиации или соглашением сторон кандидатуры участников и число участников могут меняться.

ВТОРОЙ ЭТАП

(Домедиативная фаза)

- **2.4. Технические вопросы**

Затем участники медиации прорабатывают вопросы связанные с проведением процедуры (место, время, оплата и т. д.).

После определения регламента процедуры и решения организационных вопросов наступает третий этап процедуры медиации – собственно медиативная фаза.

ТРЕТИЙ ЭТАП

(Медиативная фаза)

- **3.1. Вступительное слово медиатора (введение в медиацию)**

Вступительное слово медиатора: во вступительном слове медиатор представляет участников, рассказывает о медиации, о функциях, ответственности всех участников процедуры медиации.

ТРЕТИЙ ЭТАП

(Медиативная фаза)

- **3.2. Презентации участников**

Презентации участников медиации: интерпретация сторонами своего видения спора. По общему правилу она протекает в присутствии всех участников.

Основная цель презентации сторон – предоставить возможность сторонам рассказать о том, что произошло, как они видят свою ситуацию конфликта, спора. Как правило первой выступает сторона, инициировавшая медиацию, либо ее представитель. Другая сторона предоставляет ответные разъяснения и предлагает свои доводы по поводу рассматриваемого спора. На этой стадии медиатор собирает все необходимые факты и доказательства и проясняет разногласия спорящих.

ТРЕТИЙ ЭТАП

(Медиативная фаза)

- **3.3. Дискуссия, анализ фактов, выявление проблем**

Затем на следующем шаге – анализе фактов и выявлении проблем происходит:

- - определение и анализ информации, необходимой для более полного понимания проблемы с целью её решения;
- определение условий сторон;
- обстоятельств способствующих решению спора;
- при необходимости подготовка конкретных данных;
- определение пути разрешения спора между сторонами.
- При проведении медиации сторонам необходимо иметь все документы и доказательства, которые, по их выяснению, необходимы для подтверждения их требований. На этом шаге медиатор приводит стороны к ситуации когда спорящие видят проблему одинаково и понимают взаимовыгодность совместного решения ставшей «общей» проблемы явившейся источником спора.

ТРЕТИЙ ЭТАП

(Медиативная фаза)

- **3.4. Поиск альтернатив (вариантов решения спора)**

В рамках этого шага медиатор предлагает сторонам генерацию вариантов решения проблемы с учетом интересов всех сторон, не ограничивая свою фантазию и степень креативности вариантов. В ходе этапа оценки возможных решений может выявляться целый ряд направлений или возможностей решения спора.

Результаты такого генерирования идей фиксируются медиатором. Медиатор не обозначает степень реалистичности предложений, а только определяет степень их непротиворечия закону.

ТРЕТИЙ ЭТАП

(Медиативная фаза)

- **3.5. Разработка варианта решения спора**

Основная цель данного этапа – выработать варианты предложений для разрешения спора.

На этом этапе участники сортируют и оценивают возможные решения. Нереалистичные решения и решения ставшие неприемлемыми в ходе их детальной проработки сторонами – исключают.

Если спорящим трудно прийти к общему решению и/или в поиске решения участвует несколько сторон, то можно применить «метод одного текста».

ТРЕТИЙ ЭТАП

(Медиативная фаза)

- **3.6. Кокус**

Кокус – это беседа медиатора с каждой стороной индивидуально.

В соответствии с принципом равноправия сторон количество кокусов, проводимых с каждой стороной, должно быть одинаковым, так же как и время, затраченное на кокус. Это необходимо, чтобы впоследствии медиатора не обвинили в симпатии только к одной из сторон.

Основная цель кокуса – подготовка сторон спора к дальнейшему конструктивному взаимодействию.

ЧЕТВЕРТЫЙ ЭТАП

(Послемедиативная фаза)

- **4.1. Разработка медиативного соглашения**

Если по окончании процедуры медиации стороны смогли достичь конкретного результата, то, как правило, на медиатора возлагается задача по оформлению совместного решения сторон спора в письменной форме.

При разработке медиативного соглашения медиатор проводит окончательные уточнения по выбранному сторонами решению. Частью заключительного шага являются также формальности, без которых невозможна юридическая действительность соглашения. Особое внимание необходимо к юридической экспертизе медиативного соглашения (не должно противоречить закону).

ЧЕТВЕРТЫЙ ЭТАП

(Послемедиативная фаза)

- **4.2. Подписание медиативного соглашения**

Соглашение может быть подписано без особых процедур, если стороны не договорились об ином, медиатор обладает необходимыми юридическими знаниями, соразмерность и юридическая исполнимость решения не подлежат сомнению.

ЧЕТВЕРТЫЙ ЭТАП

(Послемедиативная фаза)

- **4.3. Правила о контроле**

На заключительной стадии обязательно нужно рассмотреть вопрос о том, будет ли заключено лишь соглашение как таковое либо целесообразно также принятие контрольных и правил, которыми стороны будут руководствоваться как при исполнении медиативного соглашения, так и в дальнейших взаимоотношениях друг с другом. С подписанием соглашения процесс медиации и деятельность посредника считаются завершенными. Стороны самостоятельно исполняют принятое соглашение, и практика показывает, что в подавляющем большинстве случаев решение исполняется.

ЧЕТВЕРТЫЙ ЭТАП

(Послемедиативная фаза)

- **4.4. Выход из медиации**

Основная цель этого шага – создать понимание у сторон, что они будут делать в дальнейшем, когда уйдут с медиации. Задача этого шага – получение медиатором «обратной связи» о результатах работы. Стороны оценивают:

- - Насколько они удовлетворены достигнутым соглашением;
- Насколько они удовлетворены самой процедурой переговоров с участием медиатора;
- Свое эмоциональное состояние, стало ли им легче после процедуры медиации, упало или, наоборот, возросло психологическое напряжение и т. д.

- **Примечание:**

* На любом шаге третьего этапа может проводиться кокус



ТЕХНИКА И ТЕХНОЛОГИЯ МЕДИАЦИИ

Профессиональные технологии медиации

***1. Управление процессом
коммуникации с помощью
тщательной проработки
повестки дня и регламента
переговоров***

Техника и технология медиации

- Медиатор должен в совершенстве владеть искусством организации и проведения переговоров, знать технику постановки вопросов, правила рациональной дискуссии, владеть риторикой и аргументацией, чтобы быстро и эффективно убеждать конфликтующих, профессионально сглаживать конфликты. Именно медиатор должен перманентно контролировать атмосферу переговоров, разряжать возможное напряжение между сторонами, напоминать переговорщикам правила, по которым будет проходить процесс медиации, контролировать регламент работы. Своими действиями медиатор помогает сторонам вести переговоры с установкой на партнерство и совместное решение проблем, не позволяет сторонам вести себя некорректно, а в случае необходимости проводит с каждой стороной индивидуальную встречу-собеседование с глазу на глаз (кокус). Возможность проведения кокусов медиатор оговаривает при заключении соглашения о медиации.

Профессиональные технологии медиации

- разработка карты вопросов для каждого партнера, разъяснение партнерам техники постановки вопросов, использование карты вопросов на каждом этапе переговоров. С помощью профессионально заданных вопросов медиатор должен побуждать стороны к анализу конфликтной ситуации, помогать им отделить эмоции от существа дела, предложить переговорщикам шире взглянуть на возникшую проблему, постараться понять точку зрения партнера, объективно оценить свои возможности.

Пример

Психологи считают весьма эффективными такие вопросы и предложения, заставляющие думать партнеров по переговорам:

- Попробуйте рассмотреть вопрос с другой стороны.
- Предположим, это так, но давайте взвесим все плюсы и минусы.
- Как вы считаете, насколько реально выполнение ваших требований партнером?
- Что, на ваш взгляд, может предложить в сложившейся ситуации ваш партнер?
- Почему партнер так резко отреагировал на ваши слова?
- Попробуйте использовать метод мозгового штурма.
- Попробуйте скорректировать ваш вариант решения с учетом пожеланий другой стороны.

Профессиональные технологии медиации

2. Управление дискуссией на переговорах с помощью объяснения партнерам правил рационального ведения спора, преодоление непонимания и улучшение коммуникации благодаря отказу партнеров от методов иррациональной дискуссии;

Профессиональные технологии медиации

- объяснение опасностей, связанных с ловушками группового мышления во время дискуссии, и контроль таких ловушек.

Пример

- Медиатор объясняет партнерам, что самой лучшей психологической установкой во время дискуссии является стремление при любых обстоятельствах оставаться спокойным, ведь именно это способно смягчить оппонента. Чтобы перенаправить ссору в мирное русло, важно избегать ответной агрессии: не отвечать грубостью на грубость, поскольку это ведет к эскалации агрессии. Если какая-то сторона не отвечает агрессивно, выпад оппонента повисает в воздухе. Психологи советуют во время спора вначале согласиться с любым тезисом оппонента ("Допустим, это так...") и лишь затем оспорить его ("...но давайте посмотрим на ситуацию с другой стороны...").

Пример

- Медиатор должен убедить обе стороны выслушать друг друга спокойно. Для того чтобы остудить эмоции, важно периодически уточнять позиции сторон, задавая вопросы, при этом необходимо отказаться от эмоциональных оценок.
- Медиатору важно убедить партнеров не строить диалог на обвинениях и не указывать на ошибки оппонента, избегать любых обвинительных конструкций ("...вы не сделали, но вы же обещали"...).
- Каким бы ни был исход дискуссии, медиатору важно завершить ее достойно. Подводя итоги дебатов во время переговоров, он должен обязательно озвучить, по каким пунктам партнерам удалось достигнуть соглашения.

Профессиональные технологии медиации

3. Выявление в позициях сторон логических ошибок в аргументации, во время кокусов - разъяснение каждому из партнеров их ошибок в доказательствах и помощь в их исправлении с использованием основных правил теории аргументации.

Кокус

Кокус – это беседа медиатора с каждой стороной индивидуально.

В соответствии с принципом равноправия сторон количество кокусов, проводимых с каждой стороной, должно быть одинаковым, так же как и время, затраченное на кокус. Это необходимо, чтобы впоследствии медиатора не обвинили в симпатии только к одной из сторон.

Основная цель кокуса – подготовка сторон спора к дальнейшему конструктивному взаимодействию.

Профессиональные технологии медиации

- Медиатор помогает переговорщикам разыскать необходимую информацию по существу вопроса, если сведения, которыми располагают стороны, неполны или неверны, допускают различные толкования. Например, он может дать сторонам совет прочесть формулировку необходимого юридического документа. Однако медиатор не вправе сам интерпретировать этот документ, он может лишь рекомендовать в случае недопонимания обратиться к юристу.

Профессиональные технологии медиации

4. Психологическая поддержка медиатором любых позитивных действий каждой из сторон,

что достигается с помощью фиксации внимания на моментах единства и согласия; психологическое воодушевление партнеров на позитивные результаты, содействие тому, чтобы обе стороны совместно торжественно отметили любые позитивные результаты переговоров.

Профессиональные технологии медиации

5.Использование технологий сближения позиции сторон:

перефразирование посредником аргументов сторон с целью их сближения, подведение промежуточных итогов каждой встречи с целью поисков элементов согласия, постепенное объединение частных соглашений в более общие, предложение обобщающих формулировок, уточнение достигнутых соглашений.

Профессиональные технологии медиации

- Психологи рекомендуют медиатору использовать техники активного слушания и перефразирования, что помогает прояснить спорные моменты и уточнить детали. Во время кокуса медиатор должен перефразировать все рассказанное ему и дать возможность участнику конфликта услышать свой собственный рассказ из уст посредника, попутно сглаживая все острые моменты, некорректные замечания и эмоциональные оценки. Другими словами, медиатор выполняет функцию своеобразного переводчика с эмоционального языка на рациональный, отслеживая при этом, чтобы смысл сказанного стороны понимали одинаково.

Профессиональные технологии медиации

- **6. При выработке и заключении соглашения** эксперты рекомендуют использовать следующие тактики:
 - *демонстративное бездействие* (заставляет партнеров самостоятельно справляться с возникающими трудностями);
 - *предложение компенсации в форме вознаграждения* (принуждает поощренную сторону пойти на соглашение);
 - *правовое давление* (разъяснение санкций сторонам или меры уменьшения их претензий);
 - *выработка общей формулы соглашения.*

Профессиональные технологии медиации

- **Эксперты советуют медиатору проводить психологическую подготовку сторон к заключению соглашения на основе использования следующих действий:**
- 1) предварительный устный обмен обещаниями между сторонами в присутствии посредника;
- 2) предварительный устный обмен обещаниями между сторонами в присутствии референтных (значимых, статусных) фигур, отношение которых к сторонам одинаково;
- 3) публичный обмен обещаниями в форме пресс-релиза или пресс-конференций;
- 4) символический обмен подарками, знаками внимания, финансовыми инициативами как свидетельство ориентации на успех переговоров и желания выполнять достигнутые соглашения;
- 5) символические дружеские жесты, демонстрирующие готовность взять на себя риск реализации устного соглашения;
- 6) неформальные письменные соглашения (например, меморандумы о взаимопонимании).

Пример

- На этом этапе медиатор должен своими вопросами помочь сторонам оценить реалистичность принимаемых решений. Например:
- - Какие негативные последствия ваше решение может повлечь?
- - Смогут ли ваши партнеры уложиться в предложенные вами сроки?
- - Если это предложение будет принято, как, на ваш взгляд, оно будет выполняться партнером?

Пример

- Таким образом, медиатор помогает сторонам увидеть новые пути решения проблемы. Однако он не должен напрямую сообщать сторонам об этом решении: его задача - лишь подтолкнуть при помощи вопросов к поиску такого решения. Конфликтующие стороны должны найти решение сами, тогда и ответственность за результаты переговоров лежит на них. При нарушении этого правила медиатором в случае возникновения по окончании процедуры медиации у сторон постконфликта во всем может быть обвинен посредник, поскольку именно он дал неверный совет.