|  |
| --- |
| **Проект: Внедрение института медиации в Республике Казахстан** |
| Разработка учебной программы по медиации для судей, координирующих процедуры примирения |
| **Часть 3. «Учебная программа по медиации для судей, координирующих процедуру примирения»**  ***(Учебное пособие)*** |
| Национальный эксперт - Мамежанова М.Б., профессиональный медиатор, тренер медиаторов, исполнительный директор РОО «ЕЦМиМ «Медиация» |



Астана, 2014 год

# Введение

**Цели программы: «Учебная программа по медиации для судей, координирующих процедуру примирения»**

***Целями освоения программы являются:***

* расширение профессиональных знаний судей о медиации, как альтернативном способе разрешения споров (конфликтов);
* ознакомление с теорией с практикой медиации;
* получение практических навыков ведения процедуры медиации;
* специфика применения медиации в гражданском и уголовном судопроизводстве в соответствии с Законодательством Республики Казахстан;
* теоритические навыки анализа конфликта и выбора наиболее приемлемого для данного спора способа разрешения;
* навыки предложения сторонам примирительных процедур;
* ознакомление с международной практикой судебной медиации.

Программа предназначена для обучения судей, предусматривает необходимый минимум знаний для использования медиации в профессиональной деятельности.

***Ожидаемые результаты***

В результате обучения слушатели ознакомятся с особенностями применения медиации в судебной практике по гражданским и уголовным делам; получат представление о технологиях управления конфликтами, набор инструментов и навыков, полезных при ведении переговоров; научатся применять инструменты медиации в профессиональной деятельности.

Продолжительность учебной программы составляет 5 дней (50 академических часов), соответствует Правилам прохождения обучения по программе подготовки медиаторов (утвержденным постановлением Правительства Республики Казахстан от 3 июля 2011 года № 770), а также дополнена передовыми техниками из международной практики.

***Формат***

Обучение проводится в формате интерактивного тренинга: 40% теоритический лекционный материал, 60% практические занятия с использованием практических упражнений, ролевых игр, имитационных медиаций, персонального коучинга с индивидуальной обратной связью.

***Итоги***

Программа может завершаться:

* экзаменационной медиацией, подтверждающей получение практических навыков;
* тестированием, проверка теоритических знаний и законодательства РК сфере медиации.

[Введение 1](#_Toc393743217)

[Раздел 1. Медиация как форма урегулирования конфликтов и внесудебный способ разрешения споров 4](#_Toc393743218)

[Альтернативные способы разрешения споров 4](#_Toc393743219)

[Понятие медиации 6](#_Toc393743220)

[Основные определения медиации (посредничества): 6](#_Toc393743221)

[Медиация и иные способы примирительного разрешения споров (сравнение) 7](#_Toc393743222)

[Медиация в современном мире: основные модели и тенденции развития 8](#_Toc393743223)

[Раздел 2. Медиация как технология 9](#_Toc393743224)

[Принципы медиации: понятие, система, классификация 9](#_Toc393743225)

[Принципы медиации в законодательстве Казахстана. 10](#_Toc393743226)

[Субъекты процедуры медиации: понятие, классификация 12](#_Toc393743227)

[Медиатор как субъект медиационной процедуры 12](#_Toc393743228)

[Стороны процедуры медиации: понятие, права и обязанности 16](#_Toc393743229)

[Иные лица, принимающие участие в процедуре медиации: состав, правовое положение 17](#_Toc393743230)

[Условия применения медиационной процедуры (сфера применения и ограничения) 19](#_Toc393743231)

[Сфера применения медиации в Казахстане 19](#_Toc393743232)

[Раздел 3. Конфликт 20](#_Toc393743233)

[Понятие конфликта 20](#_Toc393743234)

[Оценка (конструктивных/деструктивных) перспектив конфликта 20](#_Toc393743235)

[Структура конфликта 21](#_Toc393743236)

[Что вызывает (провоцирует) конфликт? 22](#_Toc393743237)

[Стратегии (стили) поведения в конфликте 23](#_Toc393743238)

[Динамика конфликта 26](#_Toc393743239)

[Лестница эскалации конфликта 26](#_Toc393743240)

[Аналитические компетентности в работе с конфликтом 28](#_Toc393743241)

[Раздел 4. Медиация как процедура. 29](#_Toc393743242)

[Фазы медиации 29](#_Toc393743243)

[Фаза подготовки. 29](#_Toc393743244)

[Фаза открытия 31](#_Toc393743245)

[Фаза исследования 33](#_Toc393743246)

[Фаза заключения соглашения 36](#_Toc393743247)

[Особенности применения процедуры медиации до обращения в суд 37](#_Toc393743248)

[Особенности применения процедуры медиации в гражданском процессе, правовые последствия 37](#_Toc393743249)

[Особенности применения процедуры медиации в уголовном процессе, правовые последствия 40](#_Toc393743250)

[Раздел 5. Профессиональные компетенции медиатора 42](#_Toc393743251)

[Создание благоприятной атмосферы 42](#_Toc393743252)

[Доверие 42](#_Toc393743253)

[Комфорт, безопасность 42](#_Toc393743254)

[Умение содействовать бесконфликтному общению сторон конфликта 43](#_Toc393743255)

[Правила бесконфликтного общения 43](#_Toc393743256)

[Инструменты воздействия, важные для бесконфликтного общения и конструктивного разрешения конфликтов: 43](#_Toc393743257)

[Владение навыками ведения процесса медиации 44](#_Toc393743258)

[Фасилитация переговорного процесса 44](#_Toc393743259)

[Коучинг 44](#_Toc393743260)

[Эффективные коммуникации 44](#_Toc393743261)

[Коммуникация: понятие и формы, структура коммуникации 44](#_Toc393743262)

[Активное слушание (техники) 45](#_Toc393743263)

[Рефрейминг 48](#_Toc393743264)

[Вопросы 49](#_Toc393743265)

[Невербальная коммуникация 52](#_Toc393743266)

[Владение техникой ведения переговоров 53](#_Toc393743267)

[Оценка рисков 54](#_Toc393743268)

[Умение способствовать выработке вариантов решений (генерация вариантов) 55](#_Toc393743269)

[Раздел 6. Организация медиативной деятельности 56](#_Toc393743270)

[Требования, предъявляемые к медиатору 56](#_Toc393743271)

[Организации медиаторов: правовое положение, роль в организации и проведении процедуры медиации и деятельности медиаторов 57](#_Toc393743272)

[Объединения организаций, осуществляющих деятельность по обеспечению проведения процедуры медиации: формы, цели деятельности 57](#_Toc393743273)

[Раздел 7. Применение медиационных технологий в судебной деятельности 58](#_Toc393743274)

[Судебное примирение 58](#_Toc393743275)

[Алгоритм судебного примирения (для судьи): 58](#_Toc393743276)

[Применение медиационных технологий при подготовке дела к судебному разбирательству, в судебном разбирательстве 59](#_Toc393743277)

[Принятие решения об урегулировании спора (формы урегулирования, критерий выбора формы: судебное решение, примирение: примирительные процедуры с участием судьи, медиация (посредничество)) 61](#_Toc393743278)

[Направление на примирение: информирование сторон, инициирование примирительной процедуры 62](#_Toc393743279)

[Проведение процедуры примирения 63](#_Toc393743280)

[Алгоритм действий судьи при утверждении соглашения об урегулировании 63](#_Toc393743281)

[Модели интеграции медиации в судебные процедуры (международный опыт) 64](#_Toc393743282)

[Заключение 64](#_Toc393743283)

[Используемая литература, ссылки и рекомендуемые ресурсы 69](#_Toc393743284)

# Раздел 1. Медиация как форма урегулирования конфликтов и внесудебный способ разрешения споров

## Альтернативные способы разрешения споров

В теории существует два подхода к определению альтернативных способов разрешения спора:

*Альтернати́ва (фр. alternative, от лат. alternatus - другой)*

1. необходимость выбора одной из двух или более исключающих друг друга возможностей[[1]](#endnote-1);
2. каждая из этих возможностей.

Если рассматривать второй вариант, то альтернативные способы разрешения споров (методы разрешения споров) – это любой из возможных вариантов.

Традиционно выделяют следующие основные методы разрешения конфликтов конфликтов:[[2]](#endnote-2)

1. **Согласительные процедуры**

* *Переговоры:* являются основным путем достижения урегулирования спора. Все примирительные процедуры основаны на переговорах, являются их вариациями, усложнениями и усовершенствованиями.
* *Посредничество/медиация:* **к**ак в переговорах, так и в посредничестве решение о прекращении спора на тех или иных условиях всегда принимается самими сторонами. Посредник не наделен полномочиями выносить обязательное для сторон решение спора, помогает сторонам в урегулировании их спора. Роль посредников заключается в том, чтобы помочь сторонам лучше понять друг друга, достичь согласия, сблизить свои позиции, в некоторых случаях также помочь найти варианты условий, на которых может быть урегулирован спор. Посредник не исследует доказательства и не дает оценку правомерности требований сторон, его главная задача - обеспечить взаимопонимание между сторонами, выявить и помочь реализовать возможность решения проблемы на условиях, приемлемых для всех сторон.
* *Принятие решения путем консенсуса:* консенсус широко применяется и в международных отношениях, и в многосторонних бизнес-переговорах. Консенсус - это способ согласования действий, при котором обсуждение предложений об условиях урегулирования продолжается до тех пор, пока участники выдвигают против них возражения. Таким образом, предложение считается принятым, когда ни одна из сторон не заявляет против него возражений. Обычно этот способ применяется в случае, когда в споре задействовано много сторон.
* *Посредничество-арбитраж (med-arb):* **э**то «пограничный» способ, в котором сочетаются согласительная и состязательная процедуры: посредник имеет полномочия арбитра, т.е. вправе выносить обязательное для сторон решение по вопросам, по которым не удалось достичь согласия.

1. **Оценочные процедуры**

Такие процедуры помогают сторонам достигнуть примирения. Например, если стороны не могут прийти к соглашению по поводу размера возмещения ущерба, то независимый экономический или правовой анализ поможет сузить рамки предмета переговоров.

Мировой практике известны такие рекомендательные оценочные процедуры:

* *Оценочное посредничество (evaluative mediation):* процедура, в которой посредник по просьбе сторон высказывает им свое мнение о правомерности занятых ими позиций и шансах на успех в случае судебного / третейского разбирательства;
* *Рекомендательный арбитраж (non-binding arbitration):* процедура, в которой оценку притязаниям сторон дает арбитр. Его мнение учитывается сторонами в ходе дальнейших переговоров;
* *Предварительная независимая оценка (early neutral evaluation):* процедура заключается в обращении сторонами к третьему лицу, обычно авторитетному специалисту в соответствующей области права, который исследует факты спора, дает свое заключение по поводу обоснованности позиций сторон, их шансов на успех в случае судебного разбирательства.
* *Независимое экспертное заключение (neutral expert fact-finding):* в этом случае третье лицо дает оценку по техническому, финансовому или иному специальному вопросу, имеющему важное, если не решающее значение для урегулирования спора, а стороны основывают на нем свое соглашение, они могут договориться о том, что заключение технического консультанта будет иметь для них обязательное значение.
* Достижение примирения сторон облегчается при *вынесении третейскими судами промежуточных решений (решений по отдельным вопросам спора).* Например, если спор идет о возмещении ущерба, причиненного существенным нарушением договора, третейский суд может вынести решение о том, было ли нарушение договора существенным. Такое решение способствует самостоятельному урегулированию сторонами вопроса о последствиях нарушения.
* Стороны также могут *уполномочить нейтральное третье лицо* определить те или иные условия договора между сторонами (например, цену на недвижимость в договоре купли-продажи или определенное условие в мировом соглашении).
* *Рассмотрение спора руководством спорящих компаний - «мини-процесс» (executive tribunal или mini-trial).* В этой процедуре юристы компаний кратко излагают суть спора комиссии, состоящей из высшего управляющего звена этих компаний, и возглавляемой независимым третьим лицом (посредником), который руководит ходом процедуры. Комиссия опрашивает выступающих. Руководство компаний таким образом быстро получает более разностороннее видение проблемы. После слушаний руководство компаний при содействии посредника ведет переговоры по предмету спора.

1. **Юридические процедуры**

В любой из этих процедур мнение третьей стороны не обязательно для сторон и не может быть доказательством в суде, а лишь учитывается ими при дальнейших переговорах по урегулированию спора.

Стороны могут договориться о том, что решение третьего лица будет для них обязательным

* *Полномасштабное третейское разбирательство (арбитраж);*
* *Арбитраж с ограничением риска:* размер суммы, подлежащей уплате по третейскому решению, ограничивается нижними и верхними пределами (если речь идет о присуждении денежной суммы) (high-low arbitration), причем арбитра не ставят об этих пределах в известность. Такая процедура известна странам общего права как high-low arbitration;

Стороны могут договориться о том, что решение третьего лица будет для них обязательным.

* *Арбитраж последней оферты (last offer arbitration):* стороны по очереди излагают свои условия примирения, а третье лицо может выбрать из них те, которые он считает более справедливыми. Такой способ урегулирования спора широко известен как странам общего права, так и европейского континентального права, в т.ч. Нидерландам.

1. **Силовые меры**

* обращение в государственный суд за обеспечительной мерой;
* обращение к приставам-исполнителям за приведением решения суда в исполнение;

Главная роль силовых мер -«дамокловым мечом» висеть над несговорчивыми спорщиками, подталкивая их к конструктивным переговорам.

* в случае споров между участниками общества - принятие решения по спорному вопросу большинством голосов (а не единогласием или консенсусом);
* замораживание конфликта, мораторий на ведение конфликта: вынуждение сторон воздержаться от конфронтации в течение определенного периода, чтоб они «остыли».

Силовые меры наиболее адекватны, когда требуется быстрое решение или другая сторона проявляет неразумность или недобросовестность. При этом необходимо помнить принцип: использовать как можно меньше принуждения и давления, насколько только возможно в данной ситуации.

## Понятие медиации

### Основные определения медиации (посредничества):

*Medium(лат.) посредничество, вмешательство с целью примирения*

*Mediare (лат.) - посредничать*

*Медиация -* процесс, при котором незаинтересованный, беспристрастный специалист помогает сторонам, вовлеченным в конфликт, достичь его взаимоприемлемого урегулирования. Медиатор намечает путь к соглашению, облегчая и направляя коммуникацию между участниками, помогая им получить соответствующую информацию и сделать правильный выбор.[[3]](#endnote-3)

*Медиация -* это процесс переговоров с участием третьей, нейтральной стороны, которая является заинтересованной лишь в том, чтобы стороны разрешили свой спор (конфликт) максимально выгодно для обеих (всех) сторон. Медиатор (посредник) управляет переговорами таким образом, чтобы стороны пришли к наиболее выгодному и реалистичному соглашению, удовлетворяющему интересам обеих сторон.

*Медиация -* это структурно организованный процесс группового взаимодействия между двумя и более людьми, в котором один из участников взаимодействия облегчает коммуникацию между двумя (и более) участниками, которые находятся в эмоциональном противостоянии друг к другу и не способны самостоятельно осуществить конструктивную коммуникацию*.*[[4]](#endnote-4)

*Медиация -* это метод примирения, основанный на том, что независимая и нейтральная третья сторона- медиатор помогает конфликтующим сторонам в сжатые сроки совместными усилиями и с учетом взаимных интересов прийти к решению, желательному или, по меньшей мере, приемлемому для каждого из них.[[5]](#endnote-5)

Медиация - процедура урегулирования спора (конфликта) между сторонами при содействии медиатора (медиаторов) в целях достижения ими взаимоприемлемого решения, реализуемая по добровольному согласию сторон (п. 5 ст. 2 Закона РК «О медиации»)

*Медиация* - это внесудебная процедура разрешения споров, в которой один или несколько независимых и беспристрастных третьих лиц (медиаторов) помогают сторонам конфликта самостоятельно мирно урегулировать его путем переговоров.[[6]](#endnote-6)

*Медиация* - это процесс, где беспристрастная третья сторона - медиатор помогает спорящим разобраться в существующих между ними разногласиях, понять их и, по возможности, разрешить. Именно спорящие стороны, а не медиатор, вырабатывают и диктуют условия соглашения между собой.[[7]](#endnote-7)

*Посредничество* - это переговоры между участниками спора под руководством нейтрального посредника, который не имеет права выносить обязательное для сторон решение.[[8]](#endnote-8)

### Медиация и иные способы примирительного разрешения споров (сравнение)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Суд** | **Медиация** | **Переговоры** |
| Стороны (юристы) и судья | Стороны (юристы) и медиатор | Представители сторон |
| Решение принимает судья | Решение – продукт взаимодействия сторон | Решение, навязывается более сильной стороной |
| Решение касается лишь предмета спора | Решение часто выходит за рамки первоначального предмета спора («увеличение пирога») | Решение принимается только в отношении предмета переговоров |
| Законодательно установленная процедура | Гибкий процесс, базирующийся на эффективности для сторон | Свободный, хаотичный процесс, поэтому не всегда результативный |
| Публичный процесс | Конфиденциальный процесс | Конфиденциальный процесс |

### Медиация в современном мире: основные модели и тенденции развития

С развитием медиации и расширением сфер ее применения возникли различные подходы к классификации видов медиации.

Например выделяют:

частную медиацию - самостоятельную процедуру урегулирования правовых споров;

интегрированную медиацию - «вписанную в деятельность юрисдикционных органов» в форме процедуры и (или) медиационной технологии[[9]](#endnote-9).

Наиболее простой и практически применимый подход к рассмотрению моделей медиации предложил Л. Боуль и М. Несик.[[10]](#endnote-10)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Модели медиации** | | | |
| **Классическая** | **Расчетная** | **Оценочная** | **Терапевтическая** |
| **Основная цель** | Урегулирование спора в соответствии с интересами сторон | Урегулирование спора путем справедливого распределения ресурса | Урегулирование спора путем заключения соглашения, исходя из действующих норм права | Восстановление дружеских отношений сторон, урегулирование спора в соответствии с их интересами |
| **Метод (модель переговоров)** | Гарвардский метод (интегративные переговоры) | Позиционные переговоры | Позиционные переговоры | Гарвардский метод (интегративные переговоры) |
| **Основной подход к спору** | Исходя из интересов сторон | Исходя из позиций при самостоятельном определении сторонами сути проблемы | Исходя из действующих норм права | Исходя из интересов сторон, психоэмоциональных и поведенческих факторов |
| **Специальные требования к медиатору** | Наличие медиационных компетентностей | Нет | Юридическое образование | Наличие медиационных компетентностей, знание психологии |
| **Основные функции медиатора** | Организация интегративных переговоров, содействие поиску взаимовыгодного решения | Организация позиционных переговоров, содействие продвижению к соглашению путем взаимных уступок | Организация позиционных переговоров, содействие осознанию правового решения проблемы | Организация интегративных переговоров, снятие психоэмоционального напряжения |
| **Результат** | Консенсус (креативное решение) | Компромисс | Соглашение максимально приближенное к решению суда | Консенсус (креативное решение) |
| **Сфера применения** | Гражданские (в широком смысле) дела | «Расчетные» дела | Гражданские (в широком смысле) дела | Дела, возникающие из семейных отношений |

**Другие модели (подходы) к медиации:**

* *медиация, ориентированная на решение проблем* (Гарвардская модель, основана на работах Фишера и Юри (1981), а так же Мора (1987);
* *трансформативная медиация* (подход разработанный Робертом Бушем и Джожефом Фолджером (1994 );
* *нарративная медиация* (психологический подход, имеет большое количество сторонников, практикующих семейную медиацию;
* *экосистемная или семейно-ориентированная медиация* (цель - помочь членам семьи разработать модели дальнейших взаимоотношений);
* *«челночная медиации»* - процедура с преобладающим количеством индивидуальных бесед с каждой из сторон;
* *ко-медиация* – процедура с участием нескольких медиаторов;
* *«якорная медиация»* - весь процесс ведет основной медиатор, по отдельным вопросам подключается ко-медиатор.

# Раздел 2. Медиация как технология

## Принципы медиации: понятие, система, классификация

В различной литературе встречается различный подход к формулированию принципов, но тем не менее существует единый взгляд на основополагающие принципы.

Основополагающими принципами посредничества являются[[11]](#endnote-11):

* добровольность;
* добросовестность и беспристрастность посредника;
* полный контроль сторон за результатами процедуры;
* неконфронтационный характер переговоров;
* конфиденциальность;
* обширный круг возможных взаимоприемлемых решений спора.

**Добровольность**

По общему правилу стороны нельзя принудить к участию в примирительной процедуре. Более того, согласившись участвовать в ней, сторона вправе в любой момент отказаться от ее продолжения. Исключением являются случаи, когда соглашением сторон или законом предусмотрена обязательная попытка примирительной процедуры. Однако участие не предполагает обязательства примириться, а только добросовестно рассмотреть варианты примирения и воздержаться от судебного разбирательства данного дела в течение определенного срока.

**Добросовестность и беспристрастность посредника**

В отсутствие согласия сторон об обратном, посредник не может быть лицом, заинтересованным в том или ином исходе спора, или зависимым от какой-либо из сторон либо имеющим разную степень влияния на стороны.

Поэтому неправильно говорить о «посредничестве», когда одна из сторон привлекает третьих лиц в качестве своих представителей. Посредник не представляет ни одну из сторон и всегда остается нейтральным.

**Полный контроль сторон за результатами процедуры**

Никто не может навязать сторонам спора своего решения в ходе примирительной процедуры. Продолжение процедуры зависит от воли ее участников. Каждый из них имеет право покинуть процедуру, если сочтет нужным. Также каждый участник сам решают, приемлемы ли для него те или иные условия урегулирования и волен заключать или не заключать соглашение по итогам посредничества.

**Неконфронтационный характер переговоров**

Одной из важнейших задач посредника является атмосфера взаимного доверия и взаимного уважения, поддерживаемая посредником.

Одной из важнейших задач посредника является поддержание конструктивного характера переговоров с сохранением эмоционально - психологического благополучия вовлеченных в спор сторон. Именно поэтому медиатор вправе требовать от сторон предоставить ему управление ходом процесса и устанавливать «правил игры».

**Конфиденциальность.**

Обеспечение конфиденциальности в ходе согласительной процедуры - важнейшая задача сторон и посредника.

По общему правилу, примирительные процедуры от начала и до конца конфиденциальны. Сам факт проведения примирительной процедуры при отсутствии согласия сторон об ином должен быть неизвестен лицам, не участвующим в процедуре. Содержание мирового соглашения может быть открыто только в случаях, установленных законом, в частности, для целей его исполнения.

В отсутствие положений закона о конфиденциальности примирительных процедур сторонам следует предусматривать соответствующее условие в своем договоре.

**Обширный круг возможных взаимоприемлемых решений спора.**

Главным преимуществом примирительных процедур перед судебным или третейским разбирательством является тот факт, что стороны могут согласовать любое законное решение спора, соответствующее их интересам. Именно поэтому примирительные процедуры предпочтительнее даже в случае, если в данной правовой системе судебная система работает эффективно.

### Принципы медиации в законодательстве Казахстана.

Закон РК «О медиации» формулирует основные принципы медиации, которые являются обязательными для проведения процедуры.

**Добровольность**

* Стороны добровольно участвуют в медиации.
* Стороны могут прекратить медиацию на любой ее стадии.
* Стороны по своему усмотрению распоряжаются своими материальными и процессуальными правами, увеличивают или уменьшают размер требований или отказываются от спора (конфликта).
* Стороны сами выбирают вопросы, которые будут обсуждать и, по которым будут приходить к соглашению.

Добровольность:

* добровольность выбора медиации, как способа урегулирования спора;
* добровольность выбора медиатора;
* добровольность участия (начать, продолжить, прекратить);
* добровольность принятия решения;
* добровольность исполнения.

**Равноправие сторон медиации**

* Стороны обладают равными правами в выборе медиатора, процедуры медиации, своей позиции, способах и средствах отстаивания позиции, в получении информации, в оценки приемлемости для них различных вариантов урегулирования конфликта.
* Стороны несут равные обязанности.

Равноправие - ни одна из сторон не имеет процедурных преимуществ:

* -равные права на использование средств и способов в процедуре;
* -равные права при выборе медиатора;
* -равное право на внимание медиатора;
* -право на равную оплату услуги.

**Независимость и беспристрастность медиатора**

* Медиатор независим от сторон, государственных органов, любых юридических, должностных и физических лиц.
* Медиатор самостоятелен в выборе средств и методов медиации.

Поэтому неправильно говорить о «посредничестве», когда одна из сторон привлекает третьих лиц в качестве своих представителей. Посредник не представляет ни одну из сторон и всегда остается нейтральным.

* Медиатор является беспристрастным по отношению к сторонам, он проводит медиацию в интересах обеих сторон и обеспечивает сторонам равное участие в процедуре медиации.
* Медиатор обязан отказаться от проведения медиации при наличии обстоятельств, препятствующих его беспристрастности (например, личные или деловые отношения с одной из сторон).

Независимость при проведении процедуры от:

* государства;
* от своего сообщества;
* разумная зависимость от клиентов (управление процедурой, право отказаться).

Беспристрастность (непредвзятость, нейтральность):

* Равно-уважительное отношение к сторонам, принятие, толерантность;
* Запрет на получение выгод от одной из сторон;
* Обязанность прекратить медиацию в случае потери беспристрастности либо конфликта интересов;
* Действие в интересах обеих сторон.

**Недопустимость вмешательства в процедуру медиации**

* В деятельность медиатора не имеют права вмешиваться стороны, государственные органы, любые юридические, должностные и физические лица.

**Конфиденциальность**

* Участники медиации (и медиатор и стороны, а так же любые другие лица, приглашенные на медиацию, например, помощники медиатора, эксперты и т.п.) не вправе разглашать сведения, ставшие им известными во время 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.
* Разглашение участником медиации сведений, ставших ему известными в ходе медиации, без разрешения стороны медиации, предоставившей эту информацию, влечет ответственность, установленную законом (административная ответственность- штраф в размере 20 МРП (ст. 87-5 КоАП РК)).

Конфиденциальность:

* установленная законом обязанность;
* за нарушение предусмотрена ответственность;
* свидетельский иммунитет;
* этические нормы, репутация;
* закрепляется в договоре (соглашении).

## Субъекты процедуры медиации: понятие, классификация

Медиатор- это:

* независимое, беспристрастное, не заинтересованное в исходе дела физическое лицо;
* выбранное по взаимному согласию сторон медиации;
* включенное в реестр медиаторов;
* давшее согласие на выполнение функции медиатора.

В мировой практике принципы деятельности медиаторов, как правило, формулируются в законодательстве различных стран и Кодексах этики, принятых организациями медиаторов.

В процессуальном смысле **участники медиации - медиатор и стороны** медиации (п. 8) ст. 2 Закона «О медиации»).

**В общем смысле, участниками (принимающими участие) в процедуре медиации являются:**

* медиатор (медиаторы), штат медиатора (помощники, стажеры);
* опосредованное участие организации медиаторов;
* стороны (участники конфликта);
* лица, приглашенные на медиацию по просьбе сторон;
* лица, приглашенные на медиацию по инициативе медиатора, с согласия сторон;
* представители сторон (юристы, адвокаты).

### Медиатор как субъект медиационной процедуры

**Медиатор** - независимое физическое лицо, привлекаемое сторонами для проведения медиации на профессиональной и непрофессиональной основе в соответствии с требованиями Закона РК «О медиации» (п. 2) ст. 2 ЗРК «О медиации»).

**Функции медиатора**

**Условно, функции, которые выполняет медиатор можно разделить на три категории:**

* управление процессом;
* управление отношениями;
* работа с содержанием.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Управление процессом** | **Управление отношениями** | **Работа с содержанием** |
| -ведет процедуру;  -роли, ответственность;  -порядок, регламент;  -следование принципам;  -следование этапам;  -подводит итоги;  -ведет стороны. | -атмосфера;  -доверие;  -общение;  -эмоции. | -от позиций к интересам;  -от людей к проблемам;  -выделение тем;  -генерация вариантов;  -оценка вариантов;  -контроль преждевременных решений. |

Интересную классификацию ролей медиатора (посредника) приводит Дмитрий Давыденко (по материалам зарубежных авторов):[[12]](#endnote-12)

**Роли и функции посредника**

Медиатор, оставаясь нейтральным лицом, не имеющим полномочий определить условия прекращения спора, может совмещать в себе несколько ролей и выполнять связанных с ними функций.

* *Организатор процесса разрешения конфликта*

Руководит ходом процедуры, анализирует все аспекты конфликта, выявляет его причины, интересы сторон, направляет дискуссию в последовательном и конструктивном направлении.

* *Связной*

Налаживает диалог между сторонами, помогает им услышать и понять друг друга, вводит правила корректного ведения дискуссии и контролирует их соблюдение. При необходимости он регулирует обмен информацией, проводя «челночную дипломатию» и организуя приватные встречи.

* *Катализатор переговоров*

Медиатор помогает вести переговоры более эффективно, приближая достижение результата, для этого он: обсуждает с каждой из сторон ее наилучшую и наихудшую альтернативы соглашению, предлагает для обсуждения варианты условий урегулирования в форме гипотетических предположений («а если, например, …», «предположим, …»), проводит проверку реалистичности и выполнимости достигнутых условий урегулирования, помогает выработать и сформулировать условия примирения. Основная задача состоит в том, чтобы помочь сторонам найти собственные варианты решения спора. Он должен выступать своеобразным катализатором, который приводит в действие или ускоряет определенные процессы мышления, общения и принятия решений. С помощью вопросов, ответы на которые требуют творческого усилия, медиатор может побудить стороны к более четкому осознанию их интересов и нахождению оригинальных вариантов обоюдно приемлемых условий прекращения спора.

* *Фокусировщик*

Не позволяет сторонам отвлечься от основных аспектов спора (собирает внимание), например, в случае, когда спор носит преимущественно технический характер, посредник обеспечивает, чтобы внимание к чисто техническим вопросам не отвлекло стороны от основных вопросов.

* *Тренер*

Обучает стороны эффективно вести переговоры.

* *Ведущий/модератор*

Одним своим присутствием посредник может сдерживать агрессию у обеих сторон, тем более, если он обладает авторитетом и владеет «правилами игры». Он определяет время и место переговоров, порядок их проведения, перечень документов, которые стороны передают друг другу и посреднику.

* *«Громоотвод» для эмоций*

Обсуждая конфликт с посредником, каждая сторона может выразить раздражение, разочарование. Опытный посредник видит, когда лучше столкнуть стороны с эмоциями друг друга, а когда лучше их разделить, чтобы предотвратить эскалацию конфликта.

* *Курьер*

В перерывах между заседаниями медиатор может попеременно общаться с каждой из сторон, передавая ей новости, требования и предложения другой стороны. Такая функция может быть особенно полезной, когда одна из сторон выражает посреднику готовность выдвинуть определенное предложение только при определенных условиях, например, в случае уступки другой стороны.

* *Хранитель объективности*

Одной из важнейших задач посредника - выработать у сторон более реалистичный и объективный взгляд на ситуацию, чтобы сдвинуть их с заранее сформулированных переговорных позиций. Посредник достигает этой цели с помощью критических вопросов, а также нахождения объективных критериев, которые помогают выявить нереалистичность оценок и представлений сторон. Для этого больше всего подходят раздельные встречи с каждой из сторон.

* *Нейтральный советчик*

Благодаря своему нейтралитету посредник может вести доверительные переговоры с каждой из сторон и располагает такой информацией, которой нет в распоряжении ни одного другого лица, и которая часто является ключом к объективной оценке обстоятельств дела и нахождению выхода. Посредник - источник идей, аналитических методов, расчетов и прогнозов. Только в крайнем случае, и только после подробного обсуждения всех аспектов дела и идей сторонами посредник сам может предложить некоторые идеи урегулирования спора.

* *«Козел отпущения»*

Урегулирование спора не достигается часто именно потому, что представители по крайней мере одной из сторон оказываются не в состоянии оправдать компромиссное решение перед собственной гордостью и, более того, перед лицом своей организации (акционеров, совета директоров, менеджмента). Может создаться впечатление, что представитель сам выдвинул идею нежелательного компромисса либо поддался на уговоры другой стороны. В таких случаях может быть полезно представить ситуацию таким образом, как будто предложение таких условий исходило от посредника, возложив ответственность на него, и указать, что другая сторона недовольна такими условиями минимум в такой же степени.

**Роль медиатора**

* Медиатор – не арбитр и не судья. Он не принимает решения.
* Медиатор обладает профессиональными компетенциями (инструментами), с помощью которых он организует переговоры между участниками конфликта, помогает сторонам урегулировать свои разногласия и прийти к соглашению.
* В процессе медиации стороны сами принимают итоговое соглашение. Медиатор стремится обеспечить удовлетворение интересов каждой из сторон. Успешная медиация приводит к обоюдному выигрышу всех участников.
* Методы медиации опираются, главным образом, на введение переговоров в русло сотрудничества и ориентацию их на результат типа «выигрыш-выигрыш».

**Главная задача медиатора -** помочь сторонам достичь согласия.

**Цель медиатора:** поддерживать всех партнеров по конфликту и оставаться нейтральным, побуждая участников к высказыванию своих мнений и ощущений. Важна справедливость и обеспечение равных возможностей для выражения сторонам своей точки зрения, позиций, интересов, мотивов и пожеланий.

**Права и обязанности медиатора**

**Медиатор имеет право:**

* в ходе медиации проводить встречи как со всеми сторонами одновременно, так и с каждой из сторон в отдельности и предоставлять им устные и письменные рекомендации по разрешению спора (конфликта);
* информировать общественность об осуществлении своей деятельности с соблюдением принципа конфиденциальности;
* давать согласие (либо не соглашаться) на выполнение функций медиатора;
* осуществлять деятельность на платной и бесплатной основе (получать вознаграждение);
* на возмещение расходов, понесенные медиатором в связи с проведением медиации
* на независимую деятельность;
* на свидетельский иммунитет;
* с согласия сторон определить дату и время проведения медиации;
* отказаться от участия в медиации (когда процедура уже началась);
* прекратить медиацию, если по его мнению, дальнейшие усилия в процессе ее проведения не приведут к разрешению спора (конфликта) между сторонами;
* прекратить медиацию с согласия сторон (в письменной форме);
* осуществлять деятельность на профессиональной и непрофессиональной основе;
* знакомиться с информацией, предоставляемой сторонам медиации органом, ведущим уголовный процесс;
* знакомиться с данными об участниках уголовного процесса, являющихся сторонами медиации;
* встречаться с участниками уголовного процесса, являющимися сторонами медиации, наедине и конфиденциально без ограничения количества и продолжительности встреч в соответствии с уголовно-процессуальным законом;
* осуществлять любую иную деятельность, не запрещенную законодательством Республики Казахстан;
* профессиональные медиаторы вправе вступать в организации медиаторов.

**Медиатор обязан:**

* при проведении медиации действовать только с согласия сторон медиации;
* до начала медиации разъяснить сторонам медиации ее цели, а также их права и обязанности.
* профессиональный медиатор обязан соблюдать Кодекс профессиональной этики медиаторов, утверждаемый ассоциацией (союзом) медиаторов;
* соблюдать принципы медиации;
* в случае возникновения обстоятельств, препятствующих медиатору осуществлять свои функции в соответствии с принципами медиации, медиатор обязан незамедлительно заявить самоотвод;
* при наличии обстоятельств, препятствующих беспристрастности медиатора, он должен отказаться от проведения медиации и возвратить выплаченные ему сторонами денежные суммы;
* при проведении медиации в сфере семейных отношений медиатор должен учитывать законные интересы ребенка;
* при медиации, проводимой в ходе уголовного процесса, если одна из сторон является несовершеннолетним, проводить процедуру только при участии педагога, психолога или законных представителей несовершеннолетнего;
* если в ходе медиации устанавливаются факты, которые подвергают или могут подвергнуть опасности нормальный рост и развитие ребенка или наносят серьезный ущерб его законным интересам, медиатор обязан обратиться в орган, осуществляющий полномочия по защите прав ребенка;
* прекратить медиацию в случае установления обстоятельств, исключающих возможность разрешения спора (конфликта) путем медиации.

### Стороны процедуры медиации: понятие, права и обязанности

**** *(п.1 ст.1 и п. 8) ст. 2 Закона «О медиации»)*

**Стороны медиации (физические и (или) юридическое лица):**

* участники споров (конфликтов) в гражданских, трудовых, семейных и иных правоотношениях;
* участники споров (конфликтов) рассматриваемые в ходе уголовного судопроизводства по делам о преступлениях небольшой и средней тяжести;
* принимающие участие в процедуре медиации.

**Права и обязанности сторон медиации**

**Стороны медиации имеют право:**

* добровольно выбирать медиатора (медиаторов);
* отказаться от медиатора;
* выбрать другого медиатора;
* в любой момент медиации отказаться от участия в ней;
* участвовать в проведении медиации лично или через представителей, полномочия которых основаны на доверенности, оформленной в установленном законом порядке;
* при неисполнении или ненадлежащем исполнении соглашения об урегулировании спора (конфликта) обратиться в суд или орган, ведущий уголовный процесс, в производстве которого находится дело, в связи с которым осуществлялась медиация, в порядке, установленном законодательством Республики Казахстан.
* по своему усмотрению распоряжаться своими материальными и процессуальными правами, увеличить или уменьшить размер требований или отказаться от спора (конфликта);
* выбирать вопросы для обсуждения вариантов взаимоприемлемого соглашения
* в случае нарушения медиатором требований Закона «О медиации», обратиться с соответствующим заявлением в организацию медиаторов;
* договориться о языке или языках, которые будут использоваться в ходе проведения медиации;
* для проведения медиации стороны по взаимному согласию выбрать одного или нескольких медиаторов.

**Стороны медиации обязаны:**

* исполнять соглашение об урегулировании спора (конфликта) в порядке и в сроки, предусмотренные этим соглашением.
* соблюдать конфиденциальность и другие принципы медиации;
* в случае выбора другого медиатора при проведении медиации в ходе гражданского или уголовного судопроизводства стороны обязаны уведомить об этом суд либо орган уголовного преследования
* при прекращении медиации, проводимой в рамках гражданского процесса незамедлительно направить суду, в производстве которого находится гражданское дело в случае подписания соглашения об урегулировании спора - указанное соглашение в иных случаях - письменное уведомление о прекращении медиации с указанием оснований прекращения;
* при прекращении медиации, проводимой в рамках уголовного процесса незамедлительно направить органу, ведущему уголовный процесс, в производстве которого находится уголовное дело в случае подписания соглашения об урегулировании конфликта - указанное соглашение, в иных случаях - письменное уведомление о прекращении медиации с указанием оснований прекращения.

### Иные лица, принимающие участие в процедуре медиации: состав, правовое положение

*Штат медиатора (помощники, стажеры):* обычно участвую на этапе подготовки процедуры медиации, непосредственное участи в процедуре медиации могут принимать с согласия сторон, также как и медиатор связаны соглашением о конфиденциальности;

*Организация медиаторов:* как правила сотрудник организации участвует в предварительной беседе со сторонами (стороной), заключении договора о медиации, в заключении договора на проведение медиации между организацией и медиатором, в приглашении второй стороны к медиации (если об этом поступила просьба от обратившейся стороны), указанные функции может выполнять в том числе и медиатор, на сотрудников организации распространяется требование о неразглашении конфиденциальной информации.

*Лица, приглашенные на медиацию по инициативе сторон:* в практике бывают случаи, когда по просьбе стороны в медиации участвуют лица, не являющиеся непосредственными участниками конфликта (родственники, друзья, так называемая «группа поддержки»), участие таких лиц возможно только с согласия другой стороны и медиатора, кроме того, если медиатор в ходе процедуры видит, что присутствие посторонних лиц мешает конструктивному диалогу, он может ограничить их участие.

*Лица, приглашенные на медиацию по инициативе медиатора*: в практике встречались случаи, когда медиатор, на основании информации, полученной от сторон, принимал решение о целесообразности приглашения для беседы других лиц, непосредственно не участвующих в споре, такое решение оправдано, когда медиатор видит, что на принятие решения стороной оказывает серьезное влияние третье лицо (например, член семьи, непосредственно принимающий решение), в этом случае медиатор уведомляет приглашенных о конфиденциальности процедуры, рекомендуется подписывать отдельное соглашение о неразглашении информации (в законе таких указаний нет);

*Специалисты (консультанты, эксперты):* для прояснения специальных вопросов могут быть приглашены на медиацию по инициативе сторон, либо по предложению медиатора с согласия сторон, условия оплаты услуг специалистов стороны определяю по взаимной договоренности, в этом случае медиатор уведомляет приглашенных о конфиденциальности процедуры, рекомендуется подписывать отдельное соглашение о неразглашении информации (в законе таких указаний нет);

*Третьи лица, не участвующие в процедуре медиации, чьи интересы затрагиваются или могут быть затронуты:* Если в ходе медиации или на стадии подготовки выясняется, что соглашение, заключенное по результатам медиации затрагивает или может затронуть интересы третьих лиц, не участвующих в процедуре медиации (например, наследственные споры, истребование имущества, которое уже отчуждено, либо находится на законном основании у другого лица), медиатор обязан уведомить стороны о необходимости привлечения в процедуру медиации такого третьего лица, которое в случае его согласия становиться стороной медиации, в случае отказа медиация не может быть начата либо должна быть прекращена.

*Представители сторон (юристы, адвокаты):* Юрист (внешний и внутренний, адвокат) как представитель стороны в посредничестве играет важную роль:

1) При принятии решения о проведении медиации.

Существуют рекомендованные критерии для юристов, в каких случаях необходимо рекомендовать сторонам обратиться к медиации:

* ни одна из сторон не имеет очень сильной отлично обоснованной правовой позиции;
* судебная практика по ключевым вопросам спора противоречива;
* получить необходимые доказательства затруднительно;
* ценность предмета спора не оправдывает время и издержки на судебный процесс;
* какой-либо из сторон очень важно обеспечить конфиденциальность;
* проигрыш в суде может повлечь для бизнеса компании серьезный ущерб, в том числе аналогичные иски других лиц (судебный прецендент);
* для компании важно решить вопросы отношений с другой стороной, которые невозможно поставить в суде.

2) В подготовке к процедуре медиации.

Юрист помогает клиенту определить альтернативные варианты на основе норм права (замена исполнения, новация и т.п.). Также юрист разъясняет клиенту смысл и порядок процедуры медиации, правовые последствия, предлагает стратегию поведения и взаимодействия.

3) В помощи стороне в ходе самой процедуры.

Личное присутствие юристов на процедуре посредничества далеко не всегда желательно и иногда даже вредно для достижения согласия. Во всяком случае, стороны должны точно договориться заранее, будут ли присутствовать юристы. При этом если сторона настаивает на присутствие своего юриста, это может насторожить другую сторону и привести к нагнетанию обстановки: «Я настроен на деловое решение вопроса, но раз уж Вы придете с адвокатом, то я тоже так сделаю!».

Если юрист присутствует на переговорах, он должен всегда помнить, что это не суд и не арбитраж, где нужно защищать, состязаться, уличать и придираться. Еще раз стоит подчеркнуть, что цель юриста в медиации заключается не в том, чтобы убедить медиатора или опровергнуть доводы другой стороны. Она состоит в том, чтобы помочь найти приемлемое для всех решение (как правило, не единственно верное, а одно из удачных решений) и убедить стороны его принять. Для этого юрист должен быть креативным и генерировать идеи разумных условий примирения. И, по меньшей мере, юрист должен не делать ничего, что затрудняет согласие, когда оно соответствует интересам его клиента.

4) В закреплении результата примирения.

Важнейшая профессиональная роль юриста состоит в придании условиям, на которых договорились стороны, юридической формы. Иногда юристу приходится указывать сторонам на незаконность согласованных ими условий. В этом случае ему следует найти другие варианты, которыми цели сторон достигались бы без противоречия закону.

Во всех юридических этических кодексах закреплена норма: юрист (адвокат) не может представлять интересы своего клиента и в то же время проводить посредничество (сам выступать медиатором), в данном случае возникает прямой конфликт интересов, что влечен во многих странах серьезные последствия для юристов. Если же юрист-медиатор, когда либо представлял интересы клиента или связанных с ним лиц (либо состоял с ними в иных деловых отношениях), он обязан уведомить стороны о возможном конфликте интересов, в этом случае у сторон возникает право отказаться от его посреднических услуг.

## Условия применения медиационной процедуры (сфера применения и ограничения)

**Медиация, как процедура может быть эффективна (рекомендуется применять) в спорах:**

* в будущем стороны могут иметь тесные деловые или личные отношения (продолжить отношения);
* стороны не заинтересованы в публичном разбирательстве (избежать гласности);
* судебное решение по данному делу, скорее всего, будет обжаловано;
* спор очень сложен в фактическом или юридическом плане;
* спор затрагивает чувствительные для бизнеса вопросы;
* стороны по каким-то причинам не желают, чтобы их спор рассматривал суд (сроки рассмотрения дела чрезмерно велики; затраты на разбирательство, в том числе на оплату услуг адвокатов, могут свести на нет победу в процессе; результат разбирательства непредсказуем);
* судебное разбирательство этого дела для сторон бесперспективно;
* Прецедент может быть опасен;
* Прямые переговоры зашли в тупик;
* Затронуты вопросы репутации.

**По сферам использования:**

* Коммерческие споры;
* Меж- и внутрикорпоративные споры;
* Споры в банковской и страховой сфере;
* Конфликты на работе (трудовые и межличностные);
* Семейные споры;
* Медиация в образовании;
* Межкультурные конфликты;
* Потребительские споры;
* Международные конфликты;
* споры в административном и уголовном производстве (где возникают вопросы возмещения ущерба).

### **Сфера применения медиации в Казахстане**



* споры (конфликты), возникающие из гражданских, трудовых, семейных и иных правоотношений с участием физических и (или) юридических лиц,
* споры (конфликты), рассматриваемые в ходе уголовного судопроизводства по делам о преступлениях небольшой и средней тяжести.

Исключения:

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

# Раздел 3. Конфликт

## Понятие конфликта

**Conflictus(лат.)** - означает столкновение.

**Конфлик**т - столкновение, серьезное разногласие, спор. (Толковый словарь русского языка С.И. Ожегова)

**Конфликт** - это проявление социальных связей и отношений между людьми, способ взаимодействия при столкновении несовместимых взглядов, позиций и интересов, противоборство взаимосвязанных, но преследующих свои цели двух или более сторон. (А.Я.Кибанов)

Конфликт знаменует собой осознанные и созревшие противоречия и столкновения интересов. (Боулдинг К.)

**Конфликт -** наиболее острый способ разрешения противоречий в интересах, целях, взглядах, возникающих в процессе социального взаимодействия, заключающийся в противодействии участников этого взаимодействия и обычно сопровождающийся негативными эмоциями, выходящий за рамки правил и норм.[[13]](#endnote-13)

Если выделить основные признаки:

**Конфликт:**

* динамичный процесс;
* выражается в столкновение между двумя или более субъектами (личность, группа, общественный институт);
* субъекты имеют (или думают что имеют) несовместимые противоречия во взглядах, позициях, интересах;
* почти всегда сопровождаются острым эмоциональным состоянием, характеризующимся преобладанием негативных эмоций, пронизывающих и психику и действия конфликтующих сторон.

### Оценка (конструктивных/деструктивных) перспектив конфликта

В конфликте всегда есть позитивные (конструктивные) и отрицательные (деструктивные, разрушительные) последствия (влияние).

|  |  |
| --- | --- |
| **Личность** | **Группа** |
| **Позитивное** | |
| Познание друг друга, выявление скрытых качеств;  Ослабление психической напряженности;  Стимуляция активности человека;  Улучшение качества деятельности;  Повышение авторитета (социальной значимости) в случае правильного поведения;  Развитие личности. | Разрядка сложившейся напряженности;  Стимуляция социальных процессов;  Сплочение единомышленников;  Толчок к изменению и развитию, инновациям;  Информационная и связующая роль;  Устранение противоречий в функционировании группы;  Диагностическая роль. |
| **Негативное** | |
| Ухудшение настроения;  Напряженное эмоциональное состояние;  Ощущение насилия;  Ухудшение качества индивидуальной деятельности;  Закрепление социальной пассивности личности;  Материальные и эмоциональные затраты;  Угроза здоровью (жизни). | Нарушение межличностных отношений;  Неадекватное восприятие и непонимание конфликтующими сторонами друг друга;  Дух конфронтации, затягивающий людей в борьбу;  Снижение производительности труда;  Ухудшение качества совместной деятельности;  Ухудшение социально-психологического климата;  Снижение сплоченности группы;  Материальные и эмоциональные затраты. |

### Структура конфликта



### Что вызывает (провоцирует) конфликт?

Главную роль в возникновении конфликтов играют, так называемые, конфликтогены. Слово это означает «способствующие конфликту».[[14]](#endnote-14)

Конфликтогенами мы называем слова, действия (или бездействие), могущие привести к конфликту.

Наблюдения показывают, что 80 % конфликтов возникает помимо желания их участников. Происходит это из-за особенностей нашей психики и того, что большинство людей либо не знает о них, либо не придает им значения.

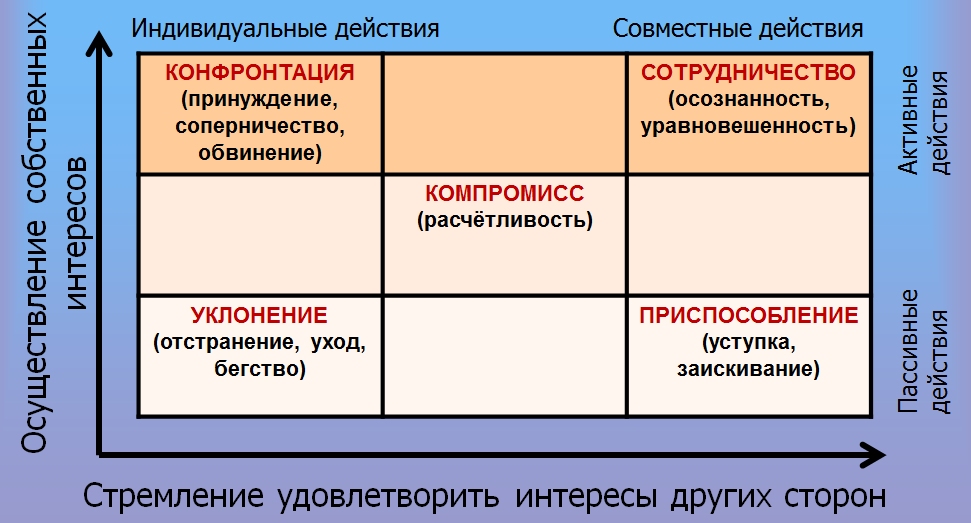
**Примеры конфликтогенов:**

* *Прямые проявления превосходства* - приказание, угроза, замечание или любая другая отрицательная оценка, критика, обвинение, насмешка, издевка, сарказм.
* *Снисходительное отношение*, то есть проявление превосходства, но с оттенком доброжелательности, снисходительный тон : «Не обижайтесь», «Успокойтесь», «Как можно этого не знать?», «Неужели Вы не понимаете?», «Вам ведь русским языком сказано», «Вы умный человек, а поступаете...». Муж похвалил жену за вкусный обед. А она обиделась, потому что сказано это было снисходительным тоном, и она почувствовала себя кухаркой.
* *Хвастовство* - восторженный рассказ о своих успехах, истинных или мнимых вызывает раздражение, желание «поставить на место» хвастуна.
* *Категоричность, безапелляционность* - любые высказывания категоричным тоном, в частности такие, как «Все мужчины - подлецы», «Все женщины -обманщицы», «Все воруют», «...и закончим этот разговор», «Твой новый знакомый тебе не пара».
* *Самоуверенность, проявление излишней уверенности в своей правоте* «Я считаю», «Я уверен» Совет! Замените на : «Я думаю», «Мне кажется», «У меня сложилось впечатление, что...».
* *Навязывание своих советов* - есть правило: давай совет лишь тогда, когда тебя об этом просят. Советующий, по существу, занимает позицию превосходства.
* *Перебивание собеседника* - перебивание собеседника, повышение голоса или когда один поправляет другого. Тем самым показывается, что его мысли более ценны, чем мысли других, именно его надо слушать.
* *Утаивание информации* - информация необходимый элемент жизнедеятельности, отсутствие информации вызывает состояние тревоги. Информация может утаиваться по разным причинам, в том числе из благих побуждений, но природа не терпит пустоты, и возникший вакуум заполняется домыслами, слухами, сплетнями, которые бывают еще худшего свойства, возникает недоверие к сокрывшему информацию.
* *Нарушения этики, намеренные или непреднамеренные* - воспользовался чужой мыслью, но не сослался на автора, доставил неудобство (нечаянно толкнул, наступил на ногу и т.п.), но не извинился; не пригласил сесть, не поздоровался или поздоровался с одним и тем же несколько раз в течение дня, «влез» без очереди, используя знакомого или свое положение.
* *Подшучивание* - его объектом обычно становится тот, кто почему-либо не может дать достойный отпор, осмеянный будет искать возможность сквитаться с обидчиком.
* *Обман или попытка обмана* есть средство добиться цели нечестным путем и является сильнейшим конфликтогеном.
* *Напоминание (возможно, и непреднамеренное) о какой-то проигрышной для собеседника ситуации.*
* *Перекладывание ответственности на другого человека.*
* *Проявление агрессивности.*
* *Проявление эгоизма.*

|  |  |
| --- | --- |
| **Характер**  **конфликтогена** | **Форма   проявления** |
| Прямое негативное отношение | Приказание, угроза; замечание, критика; обвинение, насмешка; издевка, сарказм |
| Снисходительное отношение | Унизительное утишение; унизительная похвалка; упрек; подшучивание |
| Хвастовство | Восторженный рассказ о своих реальных и мнимых успехах |
| Менторские  отношения | Категоричные оценки, суждения, высказывания; навязывание своих советов, своей точки зрения; напоминание о неприятном; нравоучения и поучения |
| Нечестность и неискренность | Утаивание информации, обман или попытка обмана; манипуляции сознанием человека |
| Нарушения  этики | Причинение случайно неудобства без извинения; игнорирование партнера; перебивание собеседника; перекладывание ответственности на другого |
| Регрессивное  поведение | Наивные вопросы; ссылки на другие мнения при получении справедливого замечания; пререкания |

## Стратегии (стили) поведения в конфликте

Основные типы поведения в конфликте (стратегии) – конфронтация/конкуренция, приспособление/уступка, уклонение/избегание, компромисс, сотрудничество (По Томасу-Килмену).



***Стратегия конфронтации/конкуренции*** предполагает всяческую демонстрацию собственной силы и неуязвимости перед противником, а также возможности легко без его доброй воли решить конфликт в свою пользу. Эта стратегия не отрицает возможности использования таких тактик как блеф или хитрость.

**Рекомендуется применять, когда:**

* для вас очень важен исход и вы делаете большую ставку на свое решение проблемы, цена вопроса велика, выгоды больше, чем ущерб;
* вы обладаете достаточным авторитетом для принятия решения;
* решение надо принять быстро, и вы имеете достаточно власти для этого;
* вы чувствуете, что нет другого выбора и вам нечего терять;
* вы находитесь в критической ситуации, которая требует мгновенного реагирования.

***Стратегию приспособления/уступки*** обычно выбирают, понимая и принимая превосходящую силу противника. Согласно этой стратегии необходимо приспособиться к интересам оппонента, идти на уступки вплоть до собственной капитуляции.

**Рекомендуется применять, когда:**

* вы жертвуете малым ради большого;
* уступки и даже капитуляция не наносят вам большого вреда;
* вас не особенно волнует то, что происходит;
* вы хотите сохранить мир с оппонентом;
* вы считаете, что важнее сохранить хорошие отношения в долгосрочной перспективе, чем отстаивать свои интересы;
* вы понимаете, что итог намного важнее для другого человека, чем для вас;
* вы понимаете, что правда не на вашей стороне;
* у вас мало власти и шансов победить.

*Стратегия приспособления/уступки неэффективна в том случае, когда появляется желание поскорее «избавиться» от конфликта. Отсроченный эффект такого конфликта будет намного разрушительнее, ибо избавиться – не значит решить.*

***Стратегия уклонения/избегания*** подразумевает демонстрацию оппоненту собственного непонимания его конфликтных намерений. Словами, интонацией, манерой разговора, жестами мы показываем противнику следующее:

* на самом деле нет проблемы;
* это не моя проблема;
* это дело не самой первой важности;
* у меня нет полномочий, это не в моей власти;
* конфликт неприятен и разрушителен, поэтому от него стоит отказаться в принципе.

**Рекомендуется применять, когда:**

* необходимо ослабить напряженную обстановку;
* вы хотите выиграть время;
* вы знаете, что не сможете разрешить конфликт в свою пользу;
* нет явной, активной угрозы с противоположной стороны;
* вы собираете информацию о противнике, сознательно тянете время, готовите контраргументы;
* вы не хотите брать на себя ответственность за конфликт.

*Данная стратегия становится неэффективной в случае, когда конфликтная ситуация* **начинает представлять реальную угрозу вашим интересам.**

**Стратегия компромисса** наиболее эффективна в тех случаях, когда обе стороны хотят одного и того же, но знают, что одновременно это для них невыполнимо. Понимая структуру и суть конфликта, стороны сходятся на частичном удовлетворении своих желаний и частичном выполнении желаний другой стороны, обмениваясь уступками и торгуясь для разработки компромиссного решения. Достигнутый компромисс позволяет в будущем использовать иной подход к разрешению конфликта, если первичный компромисс устранил проблему лишь на короткий срок.

**Рекомендуется применять, когда:**

* вы хотите прийти к соглашению быстро;
* обе стороны обладают одинаковой властью и имеют взаимоисключающие интересы;
* вы хотите получить решение быстро, потому что у вас нет времени или потому что это более экономичный и эффективный путь;
* вас может устроить временное решение;
* вы можете воспользоваться кратковременной выгодой;
* другие подходы к решению проблемы оказались неэффективными;
* удовлетворение вашего желания имеет для вас не слишком большое значение и вы можете несколько изменить поставленную вначале цель;
* компромисс позволит вам сохранить взаимоотношения и вы предпочитаете получить хоть что-то, чем все потерять
* вы внутренне готовы к уступкам, чтобы договориться.

***Стратегия сотрудничества*** является наиболее целесообразным подходом к решению задачи определения и удовлетворения интересов обеих сторон, однако требует от сторон времени и умения объяснить свои желания, выразить свои нужды, выслушать друг друга и затем выработать альтернативные варианты решения проблемы. Отсутствие одного их этих элементов делает такой подход неэффективным.

Важно понимать, что не бывает «правильных» или «неправильных» стратегий, – бывают уместные или неуместные.

**Рекомендуется применять, когда:**

* вы сможете выиграть только тогда, когда выиграет ваш партнер;
* решение проблемы важно для обеих сторон;
* у вас есть время поработать над возникшей проблемой;
* вы и ваш оппонент осведомлены о проблеме, желания и потребности обеих сторон известны;
* вы способны изложить суть интересов и выслушать друг друга;
* вы обладаете равной властью и на равных ищете решение проблемы;
* решение проблемы очень важно для обеих сторон, и никто не хочет полностью от него устраниться;
* у вас тесные, длительные и взаимозависимые отношения с другой стороной.

*Сотрудничество среди прочих стратегий является самым трудным, однако она позволяет выработать наиболее удовлетворяющее обе стороны решение в сложных и важных конфликтных ситуациях.*

## Динамика конфликта

|  |  |
| --- | --- |
| **Этапы конфликта** | **Содержание управления (вид деятельности)** |
| Возникновение и развитие конфликтной ситуации | Прогнозирование |
| Предупреждение (стимулирование) |
| Осознание конфликтной ситуации хотя бы одним из участников социального взаимодействия | Предупреждение (стимулирование) |
| Возникновение предмета конфликта и образов конфликтной ситуации | Предупреждение (стимулирование) |
| Начало открытого конфликтного взаимодействия | Регулирование |
| Развитие открытого конфликта | Регулирование |
| Разрешение конфликта | Регулирование |

### Лестница эскалации конфликта

Описание (анализ) развития (динамику) конфликта (конфликтного взаимодействия сторон) предложили в своих работах Ф.Глазл и Х.Бродель.

Методики диагностики конфликта на основе их трудов используются во многих международных школах медиации, в том числе при обучении судейского корпуса, с целью принятия решения, какой из возможных методов урегулирования конфликта предложить сторонам.

Ф. Глазл представляет развитие (эскалацию) конфликта, как лестницу, ведущую вниз - движение вниз ,которое ведет к нарастанию социальной турбулентности.[[15]](#endnote-15)

Конфликт рассматривается Глазлом Ф. и Броделем Х. как болезнь (лат. morbus) - это возникающие в ответ на действие патогенных факторов нарушения нормальной жизнедеятельности, работоспособности, социально полезной деятельности, продолжительности жизни организма и его способности адаптироваться к постоянно изменяющимся условиям внешней и внутренней сред при одновременной активизации защитно-компенсаторно-приспособительных реакций и механизмов.

Развитие конфликта, как болезни, напоминает спуск по лестнице - мы как бы спускаемся шаг за шагом по ступенькам, и при каждом шаге наши обычные сознание и зрелость рассудка понижаются. В этом спуске можно различить ступеньки, переходя по которым, мы каждый раз переступаем опасный порог. Внешне это проявляется в том, что мы все меньше способны видеть реальную социальную ситуацию, самих себя и свое окружение. В самой болезни уже есть вся информация, необходимая для выздоровления, есть там и сила, чтобы эту болезнь преодолеть. Таким образом, началом лечения будет диагноз. Но очень важно, чтобы диагноз ставился вместе с теми, кого затронул конфликт. Тогда это превращается в первый шаг на пути разрешения конфликта.

***Прикладное применение данного анализа в медиации и примирительных процедурах – определить на каком этапе находятся стороны конфликта, какой метод урегулирования спора наиболее приемлем в данной ситуации.***

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **1. ОБОСТРЕНИЕ** |  |  |  | |  |  | | |  |  | ЛЕСТНИЦА ЭСКАЛАЦИИ КОНФЛИКТА |
| -Настороженность | **2. ОБСУЖДЕНИЕ** |  |  | |  |  | | |  |  |  |
| -Тупиковая ситуация | -Конкуренция | **3. ДЕЙСТВИЕ** |  | |  |  | | |  |  |  |
| -выборочное внимание | -Поляризация | -Вопрос престижа | **4. СОЗДАНИЕ ОБРАЗА** | |  |  | | |  |  |  |
| -Совместное разрешение конфликта | -Подсчет очков | -Невербальное общение | -Стереотипизация | | **5. ПОТЕРЯ ЛИЦА** |  | | |  |  |  |
| -Пробуждение раздражения | -Резкое снижение симпатии | -Обострение конфликта | | -Клевета и потеря лица | **6. ЦЕЛЕВЫЕ СТРАТЕГИИ** | | |  |  |  |
| -Осознание напряженности и натянутости | -Сарказм, язвительные шутки |  | -Потребность в симпатии | | -Неэтическое поведение | -Стресс | | | **7. "ЗУБ ЗА ЗУБ"** |  |  |
| -Стороны еще не стали непреклонными | -Категорическое мышление "черное-белое" | -Блокируются возможные решения | -Привлечение сторонников | | -Принципы и идеологии | -Ультиматум | | | -Жестокость и насилие | **8. РАЗРУШЕНИЕ** |  |
| -Взаимопонимание больше не воспринимается как что-то само собой разумеющееся | -Ощущение собственного превосходства | Нежелание изменять сформировавшееся мнение | -Создание коалиции | | -Использование грязных приемов | -Угроза санкций | | | -Нанесение вреда другим и возможно себе | -Потеря трудоспособности | **9. ВМЕСТЕ В ПРОПАСТЬ** |
| -Использование определенного стиля ведения дискуссий | -о Человеке судят не по словам, а по делам | -Категорическое "черно-белое" мышление | | -Выставление конфликта на показ | -Жесткие требования | | | -Систематическое разрушение | -Назад пути нет |
| -Обсуждение вопросов происходит во все более напряженной обстановке | -Полностью задействованы мыслительные способности сторон | -Исчезает совместная ответственность за разрешение конфликта | -Накликание беды (само исполняющееся пророчество) | | -Изгнание из общества, коллектива | -Ответная реакция, паника | | | -Противоположная сторона воспринимается как неодушевленный объект или враг | -Фрагментизация противоположной стороны | -Вместе в пропасть |
| -Двойные стандарты и парадоксальные ситуации | | -Избегание друг друга, остракизм (презрение, неприятие, осмеяние) |
| **ЭТАП 1 : СТРАТЕГИЯ "ВЫИГРЫШ-ВЫИГРЫШ"** | | | **ЭТАП 2: СТРАТЕГИЯ "ВЫИГРЫШ-ПРОИГРЫШ"** | | | | | | **ЭТАП 3: СТРАТЕГИЯ "ПРОИГРЫШ-ПРОИГРЫШ"** | | |
| Конфликтующие стороны осведомлены о существующей между ними напряженности, с которой они справляются путем контроля над собой. стороны нацелены на сотрудничество, несмотря на личное недовольство | | | Превалирует раздражение по отношению к другой стороне, социально-эмоциональный конфликт, важнее всего в нем выиграть (заставить другую сторону проиграть) | | | | | | Стороны не избегают столкновений, относятся друг к другу как к неодушевленным объектам | | |
| **ВОЗМОЖНОСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ МЕДИАЦИИ НА РАЗНЫХ ЭТАПАХ ЛЕСТНИЦЫ ЭСКАЛАЦИИ КОНФЛИКТА** | | | | | | | | | | | |
| **ДЕЛОВОЙ КОНФЛИКТ** | | **ЛИЧНЫЙ КОНФЛИКТ** | | **КОНФЛИКТ О КОНФЛИКТЕ** | | | **КОНФЛИКТ О РАЗРЕШЕНИИ КОНФЛИКТА** | | | **ПРИЧИНОЙ КОНФЛИКТА СТАНОВИТСЯ ВСЕ ЧТО УГОДНО** | |
| Стороны способны разрешить конфликт сами-медиация применяется лишь в исключительных случаях | | Необходима помощь других людей, медиация наиболее продуктивна | | Медиация продуктивна | | | Медиация возможна, если стороны все еще готовы учитывать свои интересы и интересы других людей, это последние шаги, после которых использование медиации не возможно | | | Тенденции к нанесению максимального ущерба другой стороне, использовать медиацию не рекомендуется | |
| **ОТНОШЕНИЯ УЧАСТНИКОВ КОНФЛИКТА И ИХ КОНСУЛЬТАНТОВ К ПРИМЕНЕНИЮ МЕДИАЦИИ НА РАЗНЫХ ЭТАПАХ ЭСКАЛАЦИИ КОНФЛИКТА** | | | | | | | | | | | |
| **Начало Этапа 1:** Потребности в медиации нет | | **Завершение Этапа 1, начало Этапа 2:** использовать медиацию более нет возможности, так как нам не удалось самостоятельно разрешить конфликт | | | **Продолжение этапа 2:** Назрело противоречие о том, как лучше урегулировать конфликт, стороны более не согласны друг с другом, либо использовать медиацию слишком поздно | | | Использовать медиацию слишком поздно, стороны практически всегда правы в этом, если конфликт дошел до 8-9 ступени | | | |

### Аналитические компетентности в работе с конфликтом

**Техника: Анализ по Ф. Глазлу**

Глазл Ф. выделяет элементы, на которые направлена диагностика конфликта.

Пять параметров диагноза:

• Суть конфликта, предмет спора;

• Течение конфликта (прошлое, настоящее, будущее);

• Конфликтующие стороны;

• Позиции и взаимоотношения конфликтующих сторон;

• Основные установки в отношении конфликта, конфликтных регуляторов и возможностей разрешения (лечения) конфликта.

Разработаны специальные опросники, которые заполняют стороны конфликта при обращении к медиатору (в международной практике).

**Техника «Карта конфликта»**

Ценность этой техники заключается в упорядоченном, систематическом подходе к проблеме.

Применение этой техники подразумевает реализацию следующих шагов:

*Шаг 1. Описание проблемы в общих чертах.* На данном этапе нет нужды глубоко вдаваться в проблему или пытаться найти выход из нее.

Прикладное применение методов анализа конфликта:

-определить стороны, вовлеченные в конфликт;

-определить предмет спора;

-определить уровень и результаты коммуникаций (прошлых, настоящих, будущих);

-выявить достигнутые результаты (или какие возможности были упущены);

-увидеть, какими ресурсами обладают стороны;

-выбрать наиболее целесообразный для сторон способ урегулирования;

-аргументировано изложить результаты анализа, если вы даете рекомендации по способу разрешения спора.

*Шаг 2. Определение главных сторон конфликта.* Это могут быть отдельные лица или целые команды, отделы, группы или организации. В той мере, в которой вовлеченные в конфликт люди имеют какие-то общие потребности по отношению к данному конфликту, их можно сгруппировать вместе. Смесь групповых и личных категорий также приемлема.

*Шаг 3. Определение подлинных потребностей сторон конфликта.* На этом этапе необходимо перечислить основные потребности и опасения для каждого из главных участников, связанные с данной проблемой. Следует выяснить мотивацию, стоящую за позициями участников в данном вопросе.

Графическое отображение потребностей и опасений сторон конфликта позволяет расширить кругозор в конфликтном взаимодействии и создать условия для более широкого круга потенциальных решений, доступных после окончания этого процесса.

Существуют и другие техники анализа конфликта.

# Раздел 4. Медиация как процедура.

## Фазы медиации

Различаю несколько различных подходов к структурированию процедуры медиации: 4-х фазовая, 5-ти фазовая, 7-фазовая, 12-ступенчатая модель.

Медиация - это гибкая процедура, ее ход может меняться в зависимости от потребностей участников процесса.

Медиация - динамичная процедура, длительность фаз может варьироваться от нескольких минут до нескольких дней, также можно отметить, что первая и пятая фаза являются статичными, промежуточные фазы могут перемежаться и повторятся, если медиатор решил вернуться к отдельным вопросам (при появлении дополнительной информации).

В данном пособии приводится 5-ти фазовая модель, как наиболее точно структурирующая процедуру.

1. Фаза подготовки;
2. Фаза открытия;
3. Фаза исследования;
4. Фаза торгов;
5. Фаза заключения соглашения.

На каждой фазе перед медиатором и участниками ставятся определенные задачи.

### Фаза подготовки.

**Понятие, цели и задачи.**

Подготовительная фаза предшествует самой процедуре медиации. Он может осуществляться как центром медиации, так и самим медиатором, в международной практике судебной медиации существуют варианты, когда в суде проводится отдельная информационная встреча со сторонами конфликта, на которой специально подготовленный сотрудник суда проводит предварительную беседу.

В некоторых странах такую беседу проводят судьи, по результатам принимается решение, какой из способов урегулирования спора наиболее применим.

**Цели:**

Идентификация конфликта - конфликт или разница во мнениях?

Диагностика конфликта - анализ конфликта, определение медиабельности случая (степень эскалации, обязательность процедуры, нормативные ограничения и т.п.).

Изучение возможных методов разрешения - обсуждение с обратившимися медиации, как возможного способа разрешения спора (разъяснение процедурных вопросов, информирование о правовых последствиях и т.п.).

**Задачи:**

* определение круга лиц, вовлеченных в спор;
* выяснение цели клиента (обратившейся стороны);
* определение цели оппонента (со слов клиента);
* вопросы, которые хотят обсудить;
* первоначальные позиции;
* изучение ситуации: факты, ресурсы сторон, закон;
* изучение истории: как пытались разрешить конфликт, о чем договорились, в чем разногласия, досудебный спор или уже в суде;
* приглашение к медиации оппонента (по просьбе клиента), иногда стороны сразу обращаются вместе;
* согласование вознаграждения и расходов;
* выбор языка на котором будет проходить медиация;
* выбор медиатора (по просьбе стороны медиатора может рекомендовать организация);
* ознакомление с условиями договора;
* в случае подписания договора согласование формата, состава участников, места и времени проведения процедуры, удостоверение полномочий представителей (если таковые имеются) на принятие решения;
* установление контакта со спорщиками, создание атмосферы доверия и психологического комфорта.

**Приглашение к медиации.**

Если к медиатору обратилась только одна сторона, то медиатор по ее просьбе может провести приглашение второй стороны.

Приглашение может быть сделано в устной или письменной форме.

*п. 4, п. 6 ст. 20 Закона «О медиации»*

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

Предложение стороне обратиться к медиации может быть сделано по просьбе другой стороны, судом или органом уголовного преследования.

**Соглашение о проведении процедуры медиации (договор о медиации): понятие, правовая природа, требования к форме и содержанию.**

Если стороны приняли добровольное решение об участии в процедуре медиации, они заключают договор о медиации. Договор заключается в письменной форме.

Договор заключается по количеству сторон, плюс один экземпляр для организации медиаторов (медиатора). Если спор находится в суде или органах, ведущих уголовный процесс, изготавливается дополнительный экземпляр.

*п. 5 ст. 20 Закона «О медиации»*

Проведение медиации начинается со дня заключения сторонами медиации договора о медиации. Договор заключается в письменной форме.

*п. 2 ст. 22 Закона «О медиации»*

Существенные условия договора о медиации:

1) дата, время и место составления договора о медиации;

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.

*п. 3 ст. 23 Закона «О медиации»*

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.

*п. 7) ст. 242, 244 ГПК РК*

Суд обязан приостановить производство по делу в случае заключения сторонами соглашения о проведении медиации. По данному факту суд выносит определение. Приостановление осуществляется на срок проведения медиации (указан в договоре, но не может превышать пределы установленные законодательством 30 дней).

При продлении срока проведения медиации стороны должны сообщить об этом суду совместным письменным уведомлением (возможно продление на 30 дней, но не более двух месяцев в совокупности).

### Фаза открытия

**Открытие: понятие, цели, задачи, алгоритм**

Фаза открытия состоит из тех этапов:

* Вступительное слово медиатора.
* Презентация сторон.
* Дискуссия.

Вступительное слово медиатора, цели, задачи:

* представление медиатора.
* представление сторон.
* формирование условий, благоприятных для ведения процедуры медиации
* установка контакта со сторонами, создание доверительной, безопасной обстановки для всех участников процесса,
* разъяснение сторонам сути процедуры медиации и ее основополагающих принципов;
* прояснение и подтверждение добровольности намерения и способности сторон участвовать в процедуре медиации;
* согласование основных правил ведения процедуры;
* выработка регламента.

***Пример вступительного слова медиатора РОО ЕЦМиМ «Медиация»:***

*Здравствуйте, разрешите представиться, меня зовут \_\_\_, я медиатор, избранный вами для участия в разрешении вашей ситуации.*

*Назовите себя, пожалуйста; как вам будет удобно, чтобы к вам обращались участники процесса медиации; спасибо*

*Я благодарю вас за то, что вы обратились в Единый центр медиации и миротворчества для содействия в урегулировании волнующей вас ситуации. Уверен(а), что смогу оказать вам необходимую помощь.*

*Несколько слов о медиации и о том, что вас ожидает в этом процессе, т.е. о медиационных процедурах.*

*Медиация – это форма внесудебного разрешения споров, это процесс урегулирования спора между конфликтующими сторонами, с участием третьей нейтральной стороны – медиатора, который в соответствии с принципами, и следуя четкой процедуре медиации, активно помогает сторонам достичь в ходе переговоров соглашения по спору или конфликту.*

*Медиация обладает рядом преимуществ перед другими альтернативными способами разрешения споров. Эти преимущества отражены в принципах медиации, а именно:*

*- добровольность сторон – участие в медиации взаимное, добровольное волеизъявление сторон, которые свободны в выборе вопросов для обсуждения вариантов взаимоприемлемого соглашения, которые вправе по своему усмотрению увеличивать или уменьшать размер требований или отказаться от спора или конфликта;*

*Является ли ваше желание участвовать в процессе медиации проявлением доброй воли и искреннего намерения обсудить сложившуюся ситуацию и найти способ ее урегулирования добровольным? Спасибо.*

*- равноправие сторон – стороны медиации пользуются равными правами при выборе медиатора, процедуры медиации, своей позиции в ней, способах и средствах ее отстаивания, в оценке приемлемости условий соглашения об урегулировании конфликта и несут равные обязанности по исполнению соглашения;*

*- независимость и беспристрастность медиатора – медиатор при проведении медиации должен быть беспристрастным, проводить медиацию в интересах обеих сторон и обеспечивать сторонам равное участие в процедуре медиации;*

*- недопустимость вмешательства в процедуру медиации – при проведении медиации медиатор независим от сторон, государственных органов, иных должностных и физических лиц, он самостоятелен в выборе средств и методов медиации, допустимость которых определяется лишь Законом.*

*- конфиденциальность – участники процесса медиации не вправе разглашать сведения, ставшие им известными в ходе медиации. Все записи, которые будут сделаны в ходе процесса, будут уничтожены по его завершению. Разглашение участником медиации сведений, ставших ей известными в ходе медиации без разрешения стороны медиации, предоставившей эту информацию, влечет административную ответственность.*

*Вы согласны следовать принципу конфиденциальности? Спасибо.*

*Основная роль в процессе медиации принадлежит сторонам, т.е. вам. Вы имеете намерение обсудить создавшуюся ситуацию и попытаться найти из нее выход, вы будете искать пути решений, устраивающих обе стороны, и вы будете нести ответственность за то, какие решения будут приняты и как они будут исполнены.*

*Для того, чтобы процесс медиации был успешным и эффективным, я предлагаю заключить устное соглашение о том, что стороны обязуются вести себя в процессе корректно, в дискуссии не перебивать друг-друга и не употреблять обидных слов и выражений.*

*-Вы готовы взять на себя такие обязательства? Спасибо.*

*Прошу уточнить, каким временем вы располагаете, есть ли какие- либо ограничения? Процедура медиации занимает в среднем 2-3 часа.*

*В ходе процедуры медиации стороны на совместной встрече сторон и медиатора изложат свои позиции, сообщат о своих требованиях, обменяются мнениями по существу спора.*

*При необходимости, в ходе процесса по вашему предложению или по предложению медиатора будут проводиться закрытые конфиденциальные совещания медиатора с каждой из сторон. Такие совещания в медиации принято называть кокусы. Кокусы с каждой из сторон должны быть равны по количеству и по продолжительности, за этим следит медиатор. Средняя продолжительность кокуса – 10-15 минут. Кокусы столь же конфиденциальны, как и сам процесс, и они обычно способствуют продвижению сторон к урегулированию конфликта.*

*- Есть ли вопросы у сторон?*

*Предлагаю сторонам изложить своё видение ситуации и сообщить о своих требованиях. По существующим правилам, первой излагает свою позицию сторона, обратившаяся в Центр медиации, затем высказывается вторая сторона. Будут ли у сторон другие мнения?*

*Напоминаю, что в целях более конструктивной и эффективной работы, в ходе выступлений желательно выражать свои мысли и требования четко и конкретно, информировать об основных моментах спора с учетом хронологии событий, не повторяться, не отвлекаться от основной темы.*

**Презентация сторон**

Каждой из сторон предоставляется время, необходимое для высказывания своей позиции и собственного видения сути конфликта и поочередного изложения своей точки зрения на сложившуюся ситуацию.

Медиатор внимательно слушает, задает уточняющие вопросы, корректно пресекает перепалку и неконструктивный диалог.

**Определение тем для переговоров**

Совместно со сторонами медиатор:

* выделяет основные вопросы, которые необходимо обсудить.
* проясняет в чем достигнуты договоренности, а в чем позиции расходятся;
* проясняется есть ли необходимость в правовых консультациях, для сторон вовлеченных в спор важно более детально разобраться в юридических аспектах конфликта, понимать его правовые последствия;
* проясняется, есть ли необходимость понимания в каких-либо специальных областях (консультанты, эксперты, специалисты;
* решается вопрос возможного включения юристов, консультантов, экспертов, специалистов в процедуру медиации либо получение дополнительной информации сторонами вне процедуры.

### Фаза исследования

Индивидуальная работа со сторонами: понятие, цели, задачи, алгоритм.

**Цели и задачи фазы исследования**

Помочь сторонам:

* распознать то из-за чего возник и продолжается спор, а также суть существующих разногласий;
* оценить последствия принятия того или иного решения и продолжения конфликтного взаимодействия;
* понять свои истинные интересы и потребности, а так же интересы и потребности оппонента;
* понять, что является значимым для каждой из них и что составляет суть спора;
* «услышать» друг друга;
* снять или уменьшить эмоциональную напряженность;
* выработать альтернативы первоначальным позициям, которые будут сближать стороны.

На этом этапе процедуры медиации основным является прояснение всей информации, необходимой для идентификации проблем, требующих обсуждения и нуждающихся в разрешении, оценка степени сложности проблем и их приоритетности.

Начиная с этой фазы, медиатор сам принимает о совместных и раздельных встречах со сторонами.

Критерии для проведения «челночной медиации» (раздельных встреч):

* высокая степень напряженности конфликта;
* личное неприятие спорщика друг друга;
* нежелание обсуждать отдельные вопросы в присутствии оппонента.

На этом этапе работа медиатора заключается:

* прояснение заявленных позиций;
* переход от позиций к интересам и потребностям;
* Работа над осознанием сторонам своих истинных интересов и потребностей и интересов и потребностей оппонента;
* выявление точек соприкосновения;
* помощь сторонам в поиске и оценке возможных вариантов выхода из ситуации с учетом общих и индивидуальных интересов и потребностей.

При работе с конфликтом часто используют такую метафору, как «Айсберг конфликта».

*Работая только с содержанием конфликта (верхушкой «айсберга»), мы не можем понять истинных, глубинных мотивов конфликта, составляющих невидимую часть «айсберга».*

**Классификация интересов[[16]](#endnote-16)**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Материальные и технические интересы** | **Психологические интересы** | **Процессуальные интересы** |
| Финансы  Товары  Ценные ресурсы  Ресурсы | Фундаментальные потребности  Потребности во взаимоотношениях  Сохранение лица  Власть, враждебность, причинение боли | Потребности, связанные с течением и реализацией процедуры |
| -работа;  -дом;  -источник дохода;  -компенсация ущерба;  -продолжение процедуры с целью добиться лучших финансовых результатов;  -возможность заниматься любимым делом. | -право на частную жизнь;  -самоуважение;  -причастность к происходящему;  -безопасность;  -сохранение отношений;  -независимость, уверенность в себе;  -признание и понимание;  -доминирование над другими;  -серьезное отношение и внимание со стороны других;  -продление процедуры для создания неудобств другим людям. | -справедливая процедура;  -возможность высказаться;  -желание быть услышанным;  -оказание влияния;  -участие;  -нейтральность третьей стороны. |

**Пирами потребностей**

Пирамида потребностей Маслоу - визуальное представление потребностей человека в образе иерархической пирамиды. Основана на трудах Абрахама Харольда Маслоу, американского психолога, основоположника гуманистической стихологии.

**** О**писание пирамиды Маслоу:**

Физиология – потребности тела, направленные на его жизнедеятельность (голод, сон, половое желание и др.)

Безопасность – потребность быть уверенным, что жизни ничего не угрожает.

Социальность – потребность в контакте с окружающими и своя роль в социуме (дружба, любовь, принадлежность к определенной народности, испытывать взаимные чувства…)

Признание – уважение, признание социумом его успешности, полезности его роли в жизни такого социума.

Познание – удовлетворения природного любопытства человека (знать, доказывать, уметь и изучать…)

Эстетика – внутренние потребность и побуждения следовании истине (субъективное понятие, как должно все быть).

Я – потребность в самореализации, самоактулизации, высшая миссия своего существования, духовная потребность, самая высшая роль человека в человечестве, понимание своего смысла существования…

В конечном итоге на этом этапе важно, чтобы стороны совместно с медиатором:

* проанализировали возможные варианты на предмет, насколько они соответствуют интересам и потребностям как стороны, так и оппонента;
* после определения приемлемых для обеих сторон вариантов понять возможные последствия и смысл каждого из вариантов;
* оценили варианты на реалистичность (исполнимость);
* были готовы сделать оппоненту предложение и обсудить детали.

**Фаза торгов**

Фаза торгов с целью заключения соглашения начинается в случае полной готовности сторон детально обговаривать условия урегулирования спора.

Общие идеи преображаются в потенциальные решения (цифры, шаги, условия).

Медиатор переходит в этой фазе, когда видит, что:

* есть совпадения в точках зрения на предлагаемые решения;
* стороны готовы обсуждать конкретные вещи;
* необходимо ускорить темп и интенсивность переговоров.

### Фаза заключения соглашения

Если стороны пришли к конкретным договоренностям, их необходимо облечь в форму документа.

Советы медиатору:

* помогите сторонам четко сформулировать достигнутые договоренности;
* убедитесь, что стороны ясно понимают суть и последствия принятых решений;
* не допускайте «подмены» удовлетворенностей. Стороны должны быть удовлетворены достигнутым соглашением, а не процедурой переговоров с участием медиатора;
* при подготовке соглашения используйте слова, понятные сторонам и как можно более точно выражающие их представление о цели соглашения и о том, как оно будет действовать;
* разъясните сторонам правовые последствия заключения соглашения, обеспечьте возможность нотариального заверения при желании сторон.

**Требования к форме и содержанию соглашения**

* п. 1, 2, 3, 8 Ст. 27 Закона «О медиации»*

Соглашение об урегулировании спора (конфликта), достигнутое сторонами медиации при проведении медиации, заключается в письменной форме и подписывается сторонами.

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 об урегулировании спора (конфликта) подлежит исполнению сторонами медиации добровольно в порядке и сроки, предусмотренные этим соглашением.

Соглашение об урегулировании конфликта вступает в силу в день его подписания сторонами.

**Предотвращение постконфликтных ситуаций**

С целью предотвращения постконфликтных ситуаций в будущем медиатор обсуждает со сторонами возможность обсуждать вопросы, связанные с реализацией соглашения с использование примирительных процедур (например, путем медиации).

## Особенности применения процедуры медиации до обращения в суд

**Стороны**:

• добровольно обращаются в организацию профессиональных медиаторов и выбирают медиатора, который будет проводить процедуру медиации, либо к профессиональному или непрофессиональному медиатору;

• заключают договор о проведении медиации, оговаривают процедурные вопросы;

• участвуют в процедуре медиации и с помощью медиатора приходят к взаимовыгодному решению и заключают медиативное соглашение, которое подлежит исполнению сторонами добровольно, в порядке и сроки, предусмотренные этим соглашением или не приходят к такому соглашению.

* если стороны не пришли к соглашению, у них остается право обратиться в суд или воспользоваться другим способом разрешения спора.

**Соглашение об урегулировании спора**, заключенное до рассмотрения гражданского дела в суде, представляет собой сделку, направленную на установление, изменение или прекращение гражданских прав и обязанностей сторон.

В случае неисполнения или ненадлежащего исполнения такого соглашения сторона медиации, нарушившая соглашение, несет ответственность в порядке, предусмотренном законодательством РК *(п. 4 ст. 27 Закона РК «О Медиации»).*

**Сроки проведения медиации**

Если медиация осуществляется вне рамок гражданского либо уголовного процесса, медиатор и стороны должны принимать все возможные меры для того, чтобы указанная процедура была прекращена в срок не более шестидесяти календарных дней. В исключительных случаях в связи со сложностью разрешаемого спора (конфликта), с необходимостью получения дополнительной информации или документов срок проведения медиации может быть увеличен по договоренности сторон медиации и при согласии медиатора, но не более чем на тридцать календарных дней (п. 9 ст. 20 Закона РК «О медиации»).

## Особенности применения процедуры медиации в гражданском процессе, правовые последствия



* Стороны могут окончить дело, рассматриваемое в суде, соглашением об урегулировании спора в порядке медиации *(ст. 49 ГПК РК).*
* Обращение сторон к медиации возможно на любой стадии гражданского судопроизводства.
* Председательствующий при подготовке дела к судебному разбирательству, а также в начале рассмотрения дела по существу разъясняет сторонам их право разрешить спор в порядке медиации и последствия такого действия *(ст. 170, п. 4) ,* *ст. 185 и ст. 192 ГПК РК).*
* Судья обеспечивает сторонам разъяснение организациями профессиональных медиаторов порядка и принципов процедуры медиации, т.е. прервав процесс, дает сторонам возможность обратиться в организацию медиаторов (*п. 4-1) ст. 170 ГПК РК).*
* Стороны, получив квалифицированную информацию о медиации принимают решение о том, воспользуются ею для разрешения спора или нет, выбирают медиатора, который будет проводить процедуру медиации, заключают договор о проведении медиации или отказываются от медиации.
* Если стороны решили прибегнуть к процедуре медиации, они представляют в адрес суда заявление или договор о проведении медиации, подписанные сторонами, которые приобщаются к материалам дела, о чем указывается в протоколе судебного заседания.
* Заключение сторонами договора о проведении медиации является основанием для приостановления производства по делу *(п. 7), ст. 242 ГПК РК).*
* Суд выносит определение о приостановлении производства по делу, на срок, указанный в договоре (обычно до 30 дней).
* Производство по делу приостанавливается на срок – до прекращения медиации *(п. 6), статьи 244 ГПК РК).*

**Сроки проведения медиации**

Медиация при урегулировании споров, находящихся на рассмотрении суда, должна быть завершена не позднее тридцати календарных дней со дня заключения договора о медиации.

В случаях необходимости, по совместному письменному уведомлению сторон, срок проведения медиации может быть продлен судом до тридцати календарных дней, но не более шестидесяти календарных дней в совокупности. *(п. 2 ст.242 ГПК РК)*

Соглашение об урегулировании спора в порядке медиации в рамках гражданского процесса могут заключить только стороны либо их представители.

Такого права лишены:

* третьи лица, не заявившие самостоятельные требования на предмет спора *(ст.53 ГПК РК);*
* прокурор, предъявивший иск в гражданском судопроизводстве *(ч. 5 ст. 55, ГПК РК);*
* лица, предъявившие иск в защиту чужих интересов, *(ч. 2 ст. 56 ГПК РК).*

На соглашение об урегулировании спора в порядке медиации, утвержденное судом, могут распространяться правила статьи *240 ГПК РК (изменение способа исполнения соглашения).*

**Судебные расходы**

Если стороны при заключении соглашения об урегулировании спора в порядке медиации не предусмотрели порядка распределения судебных расходов и расходов по оплате помощи представителей, суд решает эти вопросы применительно к правилам, изложенным в статьях *111, 115 ГПК РК (ч. 2 ст. 113 ГПК РК).*

Если стороны в ходе медиации в рамках гражданского процесса не достигли соглашения либо отказались от медиации в связи с невозможностью решения спора, они извещают суд о завершении процедуры медиации и достигнутых договоренностях путем предоставления судье уведомления (заявления) о прекращении процедуры медиации с указанием причин прекращения, после чего суд выносит определение, производство по делу возобновляется и дело рассматривается по существу.

**Правовые и процессуальные последствия в суде первой инстанции**

Если медиация в рамках гражданского процесса завершилась заключением соглашения об урегулировании спора (конфликта):

* соглашение подписывается сторонами медиации и вступает в силу в день его подписания *(ст. 27 Закона «О медиации»);*
* с подписанием соглашения об урегулировании спора медиация прекращается (п*. 1) ст. 26 Закона «О медиации);*
* один экземпляр соглашения незамедлительно передается сторонами судье с соответствующим заявлением для утверждения *(ч.5 ст.27 Закона «О медиации»);*
* до утверждения соглашения об урегулировании спора в порядке медиации суд разъясняет сторонам последствия этого процессуального *действия (ч.2, ст.193 ГПК РК);*
* суд выносит определение, в котором: указывает условия утверждаемого соглашения, утверждает соглашение, прекращает производство по делу , указывает о возврате государственной пошлины *(ч. ст.193, п.4-1) ст.247 ГПК РК);*
* суд может не утвердить соглашение об урегулировании спора в порядке медиации (если эти действия противоречат закону или нарушает чьи-либо права, свободы и законные интересы, в этом случае судья выносит об этом определение и продолжает рассмотрение дела по существу *(ч.2 ст.49, ч.5 ст.193 ГПК РК);*
* в случае утверждения, медиативное соглашение приобщается к делу, о чем указывается в протоколе судебного заседания *(ч.1 ст. 193 ГПК РК);*
* после прекращения производства по делу вторичное обращение в суд по спору между теми же сторонами, о том же предмете и по тем же основаниям, не допускается *(ч.2. ст.248 ГПК РК);*
* *если определение суда о прекращении* производства по делу в связи с утверждением соглашения об урегулировании спора в порядке медиации, вступило в законную силу, суд отказывает в принятии нового искового заявления о том же предмете и по тем же основаниям (*п. 2) ч.1 ст.153 ГПК РК);*
* уплаченная государственная пошлина подлежит возврату плательщику в порядке, предусмотренном Кодексом РК «О налогах и других обязательных платежах в бюджет *(п.5 ст.27 Закона «О медиации», ст. 548 Налогового кодекса РК).*

**Правовые и процессуальные последствия в суде апелляционной инстанции**

* соглашение сторон об урегулировании спора в порядке медиации, совершенное после подачи апелляционной жалобы, с соответствующим заявлением направляется суду апелляционной инстанции для утверждения *(ст.342 ГПК РК);*
* суд апелляционной инстанции рассматривает это соглашение и утверждает его или не утверждает руководствуясь правилами *ст. 193 ГПК РК;*
* при утверждении медиативного соглашения апелляционная инстанция отменяет вынесенное судом первой инстанции решение и прекращает производство по делу *(п. 4) ст. 247 ГПК РК).*

**Правовые и процессуальные последствия в суде апелляционной инстанции**

* соглашение сторон об урегулировании спора в порядке медиации, совершенное после подачи кассационной жалобы или протеста, с соответствующим заявлением направляется суду кассационной инстанции для утверждения;
* до утверждения соглашения сторон об урегулировании спора в порядке медиации суд разъясняет сторонам последствия этого процессуального действия;
* при утверждении медиативного соглашения кассационная инстанция отменяет вынесенное решение и прекращает производство по делу *(ст. 342 ГПК РК);*
* если суд отклонит соглашение сторон об урегулировании спора в порядке медиации, он рассматривает дело в кассационном порядке.

**Исполнения соглашения**

**Соглашение, заключенное в рамках процедуры медиации в ходе гражданского процесса, приравнивается к мировому соглашению** и функции суда по его утверждению аналогичны функциям суда по утверждению мирового соглашения. Одинаково решается вопрос и об ответственности сторон за неисполнение соглашения или ненадлежащее его исполнение – влечет принудительное исполнение.[[17]](#endnote-17)

При неисполнении соглашения сторона может обратиться в суд с заявлением о принудительном исполнении обязательств, сформулированных в соглашении.

Медиатор не подлежит допросу в качестве свидетеля об обстоятельствах, ставших ему известными в связи с проведением медиации, за исключением случаев, предусмотренных законом *(ст. 79 ГПК РК).*

## Особенности применения процедуры медиации в уголовном процессе, правовые последствия

Процедура медиации может применяться в спорах (конфликтах), рассматриваемых в ходе уголовного судопроизводства по делам о преступлениях небольшой и средней тяжести (п. 1 ст. 1 Закона «О медиации»).

Лицо, совершившие преступление небольшой тяжести или впервые совершившее преступление средней тяжести, не связанное с причинением смерти или тяжкого вреда здоровью человека должно быть освобождено от уголовной ответственности, если оно примирилось с потерпевшим и загладило причиненный вред. *(ст.67 УК РК).* Примирение возможно как с применением процедуры медиации так и самостоятельно.

Лицо, совершившее преступление средней тяжести, если оно примирилось с потерпевшим в порядке медиации и загладило причиненный потерпевшему вред, может быть освобождено от уголовной ответственности.

В уголовном процессе медиация возможна как на стадии дознания, предварительного следствия, так и в ходе судебного процесса:

* подозреваемый имеет право примириться с потерпевшим в порядке медиации *(п.12-1 ч.7 ст.68 УПК РК);*
* обвиняемый имеет право примириться с потерпевшим в порядке медиации *(п.14-1, ч.2 ст.69 УПК РК);*
* потерпевший, имеет право в порядке медиации примириться с подозреваемым и обвиняемым *(п. 8, ч.6 ст.75 УПК РК);*
* при открытии главного судебного разбирательства председательствующий опрашивает стороны о том, имеются ли у них ходатайства, в том числе, о проведении процедуры медиации, суд решает удовлетворить такое ходатайство или отказать *(ст.343 УПК РК);*
* если суд удовлетворяет ходатайство о проведении медиации – стороны обращаются в организацию медиаторов или к медиатору, заключают договор о медиации, начинают процедуру медиации, один экземпляр договора передают судье для приобщения к материалам дела;
* если суд не удовлетворяет ходатайство о проведении медиации, он выносит мотивированное постановление об отказе в удовлетворении ходатайства *(ст.343 УПК РК);*
* по делам частного обвинения судья обязан разъяснить сторонам возможность примирения, в том числе в порядке медиации *(ч.5 ст.391 УПК РК)* в случае поступления от сторон соглашения об урегулировании конфликта в порядке медиации, производство по делу по постановлению судьи прекращается на основании п*.6 ч. 1 ст. 37 УПК РК;*
* если примирение между сторонами не достигнуто, судья назначает рассмотрение дела в судебном заседании по правилам *ст. 302 УПК РК.*

**Особенности**

* заключение сторонами договора о медиации не приостанавливает производство по уголовному делу *(ст.24 Закона «О медиации»);*
* медиация в ходе уголовного судопроизводства должна быть осуществлена в установленные уголовно-процессуальным законом сроки досудебного и судебного производства *(ст.24 Закона «О медиации»);*
* факт участия в медиации не может служить доказательством признания вины участником судопроизводства, являющимся стороной медиации;
* отказ от подписания соглашения об урегулировании конфликта не может ухудшить положение участника судопроизводства, являющегося стороной медиации.

**Соглашение в рамках уголовного процесса**

* соглашение об урегулировании конфликта, достигнутое сторонами при проведении медиации в ходе уголовного процесса, представляет собой соглашение об урегулировании конфликта путем заглаживания причиненного потерпевшему вреда и примирения лица, совершившего преступление, с потерпевшим *(ч.6 ст.27 Закона «О Медиации»).*
* соглашение в случаях, предусмотренных УПК РК, является обстоятельством, исключающим или позволяющим не осуществлять уголовное преследование *(ч.7 ст.27 Закона «О Медиации».*

**Правовое положение медиатора**

Медиатором является независимое физическое лицо, привлекаемое сторонами для проведения медиации в соответствии с требованиями закона *(ст.88-1 УПК РК).*

Медиатор имеет право:

* 1. знакомиться с информацией, предоставляемой сторонам медиации органом, ведущим уголовный процесс;
  2. знакомиться с данными об участниках уголовного процесса, являющихся сторонами медиации;
  3. встречаться с участниками уголовного процесса, являющимися сторонами медиации, наедине и конфиденциально без ограничения количества и продолжительности встреч в соответствии с уголовно-процессуальным законом.

Медиатор не подлежит допросу в качестве свидетеля об обстоятельствах, ставших ему известными в связи с проведением медиации, за исключением случаев, предусмотренных законом *(ст. 82 УПК РК).*

Примирение сторон в порядке медиации в уголовном процессе выражается:

• раскаяние в совершенном преступлении;

• извинение перед потерпевшим;

• возмещение причиненного потерпевшему вреда, которое следует понимать как искупление вины перед потерпевшим за совершенное преступление.

Возмещение вреда должно быть реальным, предшествовать примирению сторон и принятию решения об освобождении лица, совершившего преступление, от уголовной ответственности. Наличие спора между сторонами об объеме возмещения вреда свидетельствует о том, что примирение не состоялось, и в этом случае виновный не может быть освобожден от уголовной ответственности по указанному выше основанию. в соответствии *(п.6 Нормативного постановления Верховного Суда РК от 21 июня 2001 года № 4 «О судебной практике по применению статьи 67 Уголовного Кодекса Республики Казахстан»).*

Суд вправе прекратить уголовное дело, или постановить обвинительный приговор с освобождением лица, совершившего преступление от уголовной ответственности, если есть основания для применения *ст. 67 УК РК (ч.1 ст.38 УПК РК).*

Прекращение уголовного дела на основании ст. 67 УК РК относится к нереабилитирующим основаниям, что до прекращения дела должно быть разъяснено и лицу, совершившему преступление, и потерпевшему.

Потерпевшему следует разъяснить, что после прекращения дела по ст. 67 УК РК ставить вопрос о возобновлении уголовного преследования в отношении того же лица, по тому же обвинению и требовать отмены постановления о прекращении уголовного дела он не сможет *(Нормативного постановления Верховного суда РК от 21 июня 2001 года № 4 «О судебной практике по применению статьи 67 Уголовного кодекса Республики Казахстан»).*

# Раздел 5. Профессиональные компетенции медиатора

**Основные навыки (компетенции) медиатора и используемые инструменты**

## Создание благоприятной атмосферы

### Доверие

Медиатору важно создать доверие сторон к себе лично, к своим профессиональным навыкам и к процедуре медиации.

Созданию доверия способствуют:

* наглядная демонстрация каждого этапа, шага, подробное описание процедуры;
* равное и внимательное отношение к сторонам;
* спокойствие и эмоциональная уравновешенность медиатора;
* напоминание о конфиденциальности и соблюдение конфиденциальности;
* доброжелательное отношение;
* вербальное и невербальное выражение понимания и принятия;
* тактичность, корректность;
* своевременная реакция на возможную эскалацию конфликтного поведения;
* уравновешивание баланса.

### Комфорт, безопасность

***Советы:***

* Помещение должно быть комфортным.
* В нем не должно быть ничего лишнего.
* Обязательное требование - без телефона, на время беседы мобильные телефоны отключают.
* В помещении не должно быть лиц, не участвующих в медиации.
* На столе должно быть все, что может понадобиться в ходе разговора (бумага для записей и ручка для каждого участника, вспомогательные материалы в достаточном количестве экземпляров, вода, стаканы и т.д.)
* Особое внимание следует обратить в процессе подготовки на соблюдение принципа равноправия.
* Приготовьте заранее всю необходимую документацию, чтобы потом не бегать или не посылать кого - либо за ней.
* Продуктивной работе больше способствуют жесткие стулья.
* Важна физическая и психологическая безопасность участников процедуры.

## Умение содействовать бесконфликтному общению сторон конфликта

### Правила бесконфликтного общения

* В своей речи следите за словами, которые могут вызвать обиду или негативную реакцию и спровоцировать конфликтную ситуацию (конфликтогены). Никогда не употребляйте конфликтогены в общении с людьми, не отвечайте конфликтогеном на конфликтоген.
* При взаимодействии и обсуждении непонятного Вам вопроса или вопроса с которым Вы не согласны, попытайтесь поставить себя на место Вашего собеседника и понять его точку зрения и чувства, движимые в этом случае им. Демонстрируйте уважение к мнению собеседника. Создавайте дружеский настрой при любом взаимодействии.
* Подходите к любому человеку с позиций гуманистического отношения: доброжелательно, сочувственно, уважительно. Добро и дружеское участие есть в каждом человеке, если Вы изначально предполагаете эти качества у него.
* Старайтесь быть уравновешенными, спокойными и уверенными в общении с людьми. Помните, что уверенность и высокомерие не тождественные понятия;
* При агрессии и конфликтогенах, направленных против Вас, смените на некоторое время тему разговора.
* Не скрывайте своих негативных чувств, вызванных обсуждением от Вашего собеседника. Спокойно, и в правильной форме демонстрируйте их, как лично Ваши переживания и сомнения.
* Не ущемляйте права человека с которым взаимодействуете. Не задевайте его чувств, говоря о качествах его личности. Лучше апеллируйте к их внешнему проявлению в поведении.
* Всегда своевременно разъясняйте возникшие в ходе обсуждения недоразумения, задавая уточняющие вопросы.
* Уверенные в себе люди и хорошие специалисты умеют признавать свои ошибки, так как это делает их сильнее. Свободно и своевременно извиняйтесь, если знаете о своей ошибке. Умейте признавать свою неправоту.
* Если Вы обнаруживаете, что Ваше взаимодействие с кем-либо , превращается в напряженный похожий на открытый конфликт процесс, сделайте в Ваших переговорах паузу. Молчание и пауза даст Вам время успокоиться и спокойно продолжить разговор.
* Каждый заслуживает уважения. Во избежание наиболее вероятных здесь конфликтов, сохраняйте уже установленные отношения, не разрушайте даже слабых связей между Вами.

### Инструменты воздействия, важные для бесконфликтного общения и конструктивного разрешения конфликтов:

* Эмпатия.
* Доброжелательность.
* Аутентичность (умение быть естественным в отношениях, не скрываться за масками и ролями).
* Конкретность (отказ от многозначных и невнятных замечаний, общих рассуждений, готовность однозначно отвечать на вопросы).
* Инициативность (способность устанавливать контакты, склонность к тому, чтобы в отношениях с другими «идти вперед», а не только реагировать на их действия),
* Непосредственность (умение говорить и действовать напрямую, честная демонстрация своего отношения к ним).
* Открытость (готовность и умение говорить о своих мыслях и чувствах).
* Принятие чувств (отсутствие страха при непосредственном соприкосновении со своими чувствами или чувствами других людей, но при этом отсутствие стремления навязать окружающим свои чувства).
* Отсутствие страха перед конфронтацией, если это необходимо в случае несходства мнений. Но не с целью испугать, а с надеждой на установление искренних и честных отношений.

## Владение навыками ведения процесса медиации

### Фасилитация переговорного процесса

Фасилитация -это профессиональная организация процесса групповой работы, направленная на прояснение и достижение группой поставленных целей. Процесс фасилитации приводит к повышению эффективности групповой работы, вовлеченности и заинтересованности участников, раскрытию их потенциала.

Фасилитатор - тот, кто управляет процессом обсуждения, вовлекает участников и структурирует работу группы.

### Коучинг

В современном понимании коучинг - это процесс, или искусство создания особых условий, которые облегчают движение клиента к его целям и способствуют всестороннему развитию его личности.

Коучинг - это особая форма консультирования. Особенность заключается в том, коуч остается (сопровождает) с клиентом, чтобы клиент действительно осуществил новые навыки, изменения и цели, чтобы убедиться, что они воплощаются в жизни.

Медиаторы как коучи:

* помогают клиентам определить свои важнейшие цели и затем достигать их с наименьшими усилиями.
* помогают клиентам достигать больших результатов, чем они делали бы это самостоятельно.
* фокусируют клиентов на их целях для более быстрого достижения результатов.
* применяют оптимальную структуру работы, профессиональные методы и оказывают поддержку для достижения большей результативности.

## Эффективные коммуникации

### Коммуникация: понятие и формы, структура коммуникации

**Коммуникация** – это процесс обмена информацией между отправителем и получателем. Эффективным можно считать такое сообщение, которое воспринимается ясно и однозначно, с наименьшими искажениями.

Фактически, коммуникацию можно считать успешной только тогда, когда и отправитель и получатель понимают информацию одинаково. Необходимо затрачивать дополнительные усилия для объяснения своих сообщений. Иначе есть риск, что Ваши идеи и мысли при передаче другим людям могут быть блокированы их способностью воспринимать и обрабатывать информацию.

**Цели коммуникации:**

* Передача и получение информации;
* Изменение эмоционального состояния коммуникатора и реципиента;
* Побуждение к действию, организация деятельности;
* Коммуникация ради коммуникации;
* Выражение отношения к партнеру;
* Самораскрытие коммуникатора ;
* Поддержание коммуникатором своего статуса и самооценки.
* Медиатор должен владеть алгоритмом эффективных коммуникаций.

**Как построить общение?**

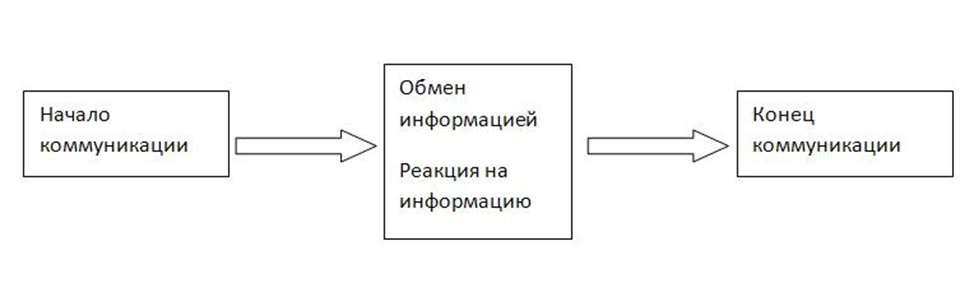
Чтобы Ваш коммуникативный процесс был наиболее эффективным Вам необходимо понять: а) что Вы сообщаете, б) для кого и в) как это может быть воспринято. Необходимо также учитывать окружающую среду, то есть культурный и ситуационный контекст.

**Коммуникативные навыки** – это способность удалять барьеры на пути прохождения сообщения.

**Коммуникативные барьеры**

|  |  |
| --- | --- |
| Социальные (барьеры, вызванные объективными социальными причинами) | Принадлежность к различным социальным группам;  Социальные, политические, религиозные, профессиональные и другие различия |
| Психологические | Коммуникативные и личностные особенности;  Отношения между общающимися;  Неодинаковое понимание ситуации общения и др. |
| Фонетические | Неправильное произношение;  Дефекты речи. |
| Семантические | Неправильное произношение;  Дефекты речи. |
| Логические | Отсутствие логики в сообщении |

**Алгоритм коммуникаций**



Для реализации коммуникативных навыков существует большое количество техник, остановимся на основных из них.

### Активное слушание (техники)

**Процесс слушания.**

Успех общения во многом зависит не только от умения говорить, но и от умения слушать собеседника. Все понимают, что слушать можно по-разному. Представление о том, что «слушать» и «слышать» – это не одно и то же.

Рассмотрим некоторые виды слушания

Два уха и один язык нам даны для того, чтобы больше слушать и меньше говорить. Зенон из Китиона (Стоик), греческий философ.

**Плохое слушание**

*Плохое слушание* – это не просто отсутствие слушания, а такое слушание, при котором говорящему создаются определенные помехи, затрудняется процесс говорения.

Томас Гордон (Thomas Gordon, 1918–2002), профессор Чикагского университета (США) выделил ряд ответных суждений слушающего, которые создают трудности говорящему и назвал их «барьерами общения»:

* •приказ, указание, команда: *«Повторите еще раз!», «Говорите медленнее», «Не говорите со мной подобным образом!»*;
* •предупреждение, угроза, обещание: *«Еще раз повторится – и с Вами все кончено», «Успокойтесь, и я Вас охотно выслушаю», «Вы пожалеете, если сделаете это»*;
* •поучение, указание на целесообразность: *«Вам следует пойти первым», «Это неправильно», «Вам не следует так поступать»;*
* •совет, рекомендация или решение: *«Почему бы Вам не сказать так?», «Я бы предложил Вам обжаловать это!», «Попробуйте поступить так»;*
* •нравоучения, логическая аргументация: *«Посмотрите на это иначе», «Вам это поручено, значит – это Ваша проблема», «В Вашем возрасте я и такого не имел»;*
* •осуждение, критика, несогласие, обвинение: *«То, что Вы сделали, глупо», «Теперь Вы на верном пути», «Я больше не могу спорить с Вами», «Я ведь предупреждал Вас, что это случится»;*
* •похвала, согласие: *«Я считаю, что Вы правы», «Это было замечательно», «Мы гордимся Вами»;*
* *•*брань, необоснованные обобщения, унижение: *«Ну, хорошо, господин Всезнайка!», «Все женщины одинаковы»;*
* •интерпретация, анализ, диагностика: *«Вы действительно в это не верите, не так ли?», «Вы говорите это, чтобы только расстроить меня», «Теперь мне понятно, почему Вы это сделали»;*
* •успокаивание, сочувствие, утешение, поддержка: *«В следующий раз Вы будете чувствовать себя лучше», «Я тоже испытывал такое чувство», «Все делают ошибки», «Мы все поддерживаем Вас»;*
* •выяснение, допрос: *«Кто Вас надоумил?», «Что же Вы сделаете в следующий раз?»;*
* •увод от проблемы, отвлечение внимания, шутка: *«Почему бы Вам не выбросить это из головы?», «Давайте поговорим о чем-нибудь другом», «А что если каждый раз, когда что-либо не получается, бросать заниматься этим?».*

Эти виды реакций слушающего оказывают разрушительное воздействие на общение. Они, как правило, мешают собеседнику и нарушают ход его мыслей.

**Сигналы, которые говорят о том, что мы слушаем неправильно:**

* •собеседник не продвигается в рассказе о себе (когда он «ходит кругами», чересчур вдается в мелкие и незначительные детали);
* •еще раз повторяет одно и то же, возвращаясь к сказанному.
* •невербальные проявления (собеседникпо общению невербально показывает это с помощью мимики, пантомимики, жестов, позы тела, а также с помощью пространственного расположения, например, отодвигается от собеседника).

**Типичные ошибки слушания**

*Принятие молчания за внимание.*

*Притворство, что слушают.*

*Перебивание собеседника во время его сообщения.*

*Поспешные выводы*

*Поспешные возражения*

*Заявление собеседнику, что его чувства очень понятны.*

*Излишняя чувствительность к эмоциям партнера.*

*Непрошенные советы*

**Хорошее слушание: нерефлексивное и активное (рефлексивное, эмпатическое)**

***Нерефлексивное слушание***– внимательное молчание, когда не вмешиваются в речь говорящего с замечаниями.

При нерефлексивном слушании может быть выражено понимание с помощью различных невербальных проявлений. Если в процессе нерефлексивного слушания возникают определенные замечания к речи говорящего, выражать их следует очень кратко и, по возможности, нейтрально. Так или иначе, ответы при нерефлексивном слушании сводятся к минимуму типа: *«Да!», «Ну-и-ну!», «Продолжайте», «Интересно» и т.д.*

**Нерефлексивное слушание полезно и эффективно:**

* на этапах постановки проблемы, когда она только формируется говорящим;
* когда собеседник проявляет такие чувства, как гнев или горе;
* когда собеседник проявляет большую мотивацию высказаться, горит желанием высказать свою точку зрения;
* когда собеседник собирается (хочет) обсуждать наболевшие вопросы.
* когда говорящий возбужден, с трудом выражает свои мысли или испытывает трудности в выражении своих проблем;
* при общении с застенчивыми людьми;
* при разговоре с человеком более высокого статуса;
* при проведении интервью.

*Рефлексивное слушание* представляет собой процесс расшифровки смысла сообщений и предполагает объективную обратную связь. Применяется для подтверждения понимания сообщения говорящего. Рефлексивное слушание увеличивает точность понимания, обеспечивает благоприятные условия для беседы, помогает уточнить значение многозначных слов.

**Рефлексивное слушание полезно и эффективно:**

* у собеседника нет желания говорить или оно небольшое;
* когда говорящий стремится получить большую поддержку, в том числе, эмоциональную;
* когда человек нуждается в помощи при решении определенных проблем;
* если говорение одного противоречит интересам другого.

*Эмпатическое слушание* отличается от рефлексивного, прежде всего, установкой. Цель рефлексивного слушания – как можно точнее осознать и передать чувства говорящего, а эмпатического слушания – уловить эмоциональную окраску идей и их значение для другого человека, проникнуть в систему его внутренних ценностей и понять, что истинно означает это для другого человека и какие чувства он при этом испытывает. Это довольно интимный вид общения с высоким эмоциональным напряжением.

Эмпатическое слушание обеспечивает лучшее понимание других людей, помогает нейтрализовать общую склонность к суждению, помогает избежать поляризации типа «я – они», которая, препятствует эффективному общению. Эмпатическое слушание позволяет переживать те же чувства, которые переживает собеседник, отражать эти чувства, понимать эмоциональное состояние собеседника и разделять его.

*Эмпатия* – буквально означает «со–чувствую», то есть «чувствую то же, что и Вы».

Эмпатическое слушание создает благоприятный климат для открытого выражения другими своих мыслей и чувств. Приемы рефлексивного и эмпатического слушания позволяют узнать, что партнер говорит на самом деле, понять истинный смысл того, что скрывается за его словами. И уж конечно, когда люди видят, что их слушают, они не только принимают по отношению к собеседнику благоприятную установку, но также станут в свою очередь слушать и его.

### Рефрейминг

Рефрейминг (англ. frame-рамка) термин, используемый для описания процедур переосмысления и перестройки механизмов восприятия, мышления, поведения с целью избавления от неудачных психических шаблонов. Это изменение рамки в отношении утверждения.

|  |  |
| --- | --- |
| Рефрейминг | |
| Контекста | Содержания |
| Если изменить контекст сообщения, то меняется и подход к содержанию *(жадный-бережливый).* | Состоит в том, чтобы изменить ценность самого сообщения *(худая, зато может быть моделью)* |

**Советы медиатору:**

* Не повторяйте негативные слова и фразы, Вы усилите их смысловую нагрузку и оскорбительный смысл.
* Не преследуйте цель обвинить или унизить кого-либо из собеседников.
* Используйте положительный рефрейминг только если вы предполагаете наличие у партнеров позитивной мотивации.
* Если вы перефразируете сказанное одним из партнеров, в целях сохранения равновесия вам необходимо перефразировать сказанное другим или продемонстрировать признание испытываемых им (или ею) чувств.
* Используйте положительный рефрейминг для того, чтобы остудить негативный пыл партнеров в конфликтах с большой эмоциональной насыщенностью.
* Используйте рефрейминг только совместно с другими техниками: это часть сложного процесса, каждое действие медиатора в котором должно быть продуманным и подготавливающим почву для следующего шага.

### Вопросы

Эффективное общение предполагает умение задавать вопросы, они способствуют максимальному сближению партнеров по общению.

Вопросы позволяют активизировать участников беседы и направить процесс общения в необходимое русло.

Вопрос - это требование информации, формирующееся на основе исходного, базового понимания, представленного в явной предпосылке вопроса, при котором спрашивающий надеется расширить имеющуюся у него информацию либо понять, что расширение информации на данном этапе поиска невозможно.

**Функции вопросов:**

• получение информации;

• стимул к мышлению;

• получение обязательств;

• проверка гипотезы;

• получение обратной связи;

• опробывание идеи;

• навигационная функция вопросов, понимание того, что «вопрос ведет».

Выделяют различные виды вопросов, помогающих получить необходимую информацию.

**1. Закрытые вопросы.** Это вопросы, на которые ожидается ответ «да» или «нет». Они спо-собствуют созданию напряженной атмосферы в беседе, поэтому такие вопросы нужно применять со строго определенной целью. При постановке подобных вопросов у собеседника складывается впечатление, будто его допрашивают. Следовательно, закрытые вопросы нужно задавать не тогда, когда нужно получить информацию, а в тех случаях, когда необходимо быстрее получить согласие или подтверждение ранее достигнутой договоренности или для завершения беседы.

**2. Открытые вопросы.** Это вопросы, на которые нельзя ответить «да» или «нет», они требуют какого-то пояснения, свободного, развернутого ответа. Это так называемые вопросы «что?», «кто?», «как?», «сколько?», «почему?». Данные вопросы задаются с целью получения дополнительных сведений, выяснения мотивов и позиций собеседников. Основанием для таких вопросов является позитивная (открытая) или, как минимум, нейтральная позиция партнера по общению. В этой ситуации существует определенная возможность потери инициативы, а также последовательности развития темы, так как беседа может повернуть в русло интересов и проблем собеседника. Задавая только открытые вопросы можно также потерять контроль за ходом беседы.

**3. Информационные вопросы**. Эти вопросы относятся к вопросам открытого типа и их цель – активизировать информацию, способную заинтересовать и сгруппировать вокруг себя различные мнения. Следует учесть, что если вопрос рассчитан на «да» или «нет», он закрывает диалог и его нельзя считать информационным.

*Например, вопрос типа «Какие меры вы приняли, чтобы попытаться разрешить ваш спор?» относится к информационным, а вопрос «Вы действительно думаете, что приняли все необходимые меры?» к таковым не относится.*

**4. Риторические вопросы.** Эти вопросы не предполагают прямого ответа, так как их цель – вызвать новые вопросы и указать на нерешенные проблемы. Задавая риторический вопрос, говорящий надеется «включить» мышление собеседника и направить его в нужное русло.

*Г.В. Бороздина в своей книге «Психология делового общения» приводит весьма удачный пример риторического вопроса, который задал выдающийся русский адвокат Ф.Н. Плевако: «Однажды он защищал нищую старуху, которая обвинялась в краже французской булочки. Она была дворянского происхождения и поэтому подлежала юрисдикции суда присяжных. Выступавший перед Плевако прокурор произнес часовую обвинительную речь, смысл которой сводился к тому, что хотя преступление, которое совершила старуха, и невелико, но осуждена она должна быть по всей строгости закона, так как закон есть закон и любое, даже незначительное, его нарушение подрывает его основы, основы самодержавия, и, в конечном счете, наносит непоправимый вред Российской Империи. Речь прокурора была эмоциональной и произвела большое впечатление на публику. Речь адвоката состояла из нескольких фраз, и основная смысловая нагрузка легла именно на риторический вопрос. Сказал он следующее: «Уважаемые господа присяжные! Не мне напоминать вам о том, сколько испытаний выпало на долю нашего государства, и в скольких из них Россия вышла победительницей. Устои Российской Империи не смогли подорвать ни татаро-монгольское нашествие, ни нашествия турок, шведов, французов. Как вы думаете, вынесет ли Российская Империя потерю одной французской булочки?» Подзащитная была оправдана».*

**5. Переломные вопросы.** Они удерживают беседу в строго установленном направлении или же поднимают целый комплекс новых проблем. Подобные вопросы задаются в тех случаях, когда уже получено достаточно информации по одной проблеме и есть необходимость «переключиться» на другую. Опасность в этих ситуациях заключается в нарушении равновесия между партнерами по общению.

**6. Вопросы для обдумывания.** Они вынуждают собеседника размышлять, тщательно обдумывать и комментировать то, что было сказано. Цель этих вопросов – создать атмосферу взаимопонимания.

**7. Зеркальные вопросы.** Данные вопросы позволяют обеспечить непрерывность открытого диалога. Технически такой вопрос состоит в повторении с вопросительной интонацией части утверждения, только что произнесенной собеседником для того, чтобы заставить его увидеть свое утверждение как бы со стороны.

Например:

*- Я никогда на это не соглашусь!*

*- Никогда?*

*- Сейчас у меня нет для этого средств!*

*- Нет средств?*

Зеркальный вопрос позволяет, не противореча собеседнику и не опровергая его утверждений, создавать в беседе моменты, придающие диалогу новый смысл. Он дает значительно лучшие результаты, чем круговорот вопросов: *«Почему?»,* которые обычно вызывают защитные реакции, отговорки, поиски причинности и могут привести к конфликту.

**8. Эстафетные вопросы** нужны для придания диалогу динамики. С их помощи стремятся опережать высказывания партнера, не перебивая, а помогая ему. Эстафетный вопрос требует способности слушать и схватывать налету реплики партнера и провоцировать его сказать еще больше, сказать по-другому и сверх того, что сказано.

Другие виды вопросов

|  |  |
| --- | --- |
| Директивные вопросы (рассчитанные на короткие ответы) | Применяются для конкретизации и при общении с говорливыми, стремящимися доминировать участниками. Не ведут в продолжению дискуссии.  *В котором часу Вы обычно покидаете рабочее место?*  *Произошло ли это после того как Вы направили претензию?* |
| Направляющие вопросы | Обычно медиатору лучше избегать направляющих вопросов, они предполагают, что медиатор проявляет симпатию, одобряет ответы.  *«Не лучше бы было сначала сделать оценку, а потом спорить о разделе?»*  *«Что было бы, если бы Вы попытались спокойно поговорить друг с другом?»* |
| Альтернативные вопросы | Ответ на такой вопрос предполагает выбор одного из двух вариантов.  *Вы бы предпочти наложить арест на имущество или на банковский счет?*  Возможны другие варианты, которые ограничиваются вопросом. |
| Вопрос *«Почему»*? | В зависимости от интонации и контекста может иметь обвинительный характер.  *«Почему Вы не ответили на претензию?» - перефразируйте «Что помешало Вам ответить на претензию…….обсудить вопросы, изложенные в претензии?»* |

Приведем примеры вопросов, которые можно использовать при диагностике конфликта.

Задаваемые в ходе диагностики вопросы по цели можно разделить на несколько групп.

I. Вопросы, направленные на диагностику взаимоотношений:

*1. Как долго вы сотрудничаете друг с другом?*

*2. Какие отношения существовали между вами до возникновения конфликта?*

*3. Что изменилось в ваших отношениях? Какие отношения между вами в настоящее время?*

II. Вопросы, направленные на определение уровня эскалации конфликта:

*1. Когда начались проблемы во взаимоотношениях?*

*2. Что, по вашему мнению, является причиной конфликта?*

*3. Что явилось поводом конфликта?*

*4. Существуют ли еще какие-либо судебные разбирательства между вами, связанные с данным конфликтом?*

*5. Если бы конфликт был урегулирован и ваши отношения были прежними, как бы вы продолжили сотрудничество?*

III. Вопросы, направленные на уяснение основных установок в отношении конфликта и его разрешения:

*1. Предпринимались ли до настоящего времени попытки урегулировать спор?*

*2. В чем причина того, что вы самостоятельно (или другим путем) не смогли урегулировать спор?*

*3. Что вы ожидаете от судебного разбирательства по данному делу?*

*4. Если в результате судебного разбирательства будет признана правомерность ваших требований (возражений), это разрешит все ваши проблемы, связанные с конфликтом между вами?*

*5. Можете ли вы назвать причины, препятствующие урегулированию конфликта?*

IV. Вопросы, направленные на выяснение желания урегулировать конфликт:

*1. Как вы думаете, сколько времени займет официальное разрешение конфликта в суде?*

*2. Как бы вы отнеслись, если бы конфликт был урегулирован в течение полугода или года?*

*3. Что означало бы для вас, если бы конфликт был урегулирован сегодня или в течение нескольких дней?*

*4. Сколько средств потрачено на конфликт? Как вы думаете, сколько еще необходимо будет потратить денег, времени, энергии в случае, если вы не сможете договориться?*

### Невербальная коммуникация

В системе межличностного общения очень важна невербальная коммуникация, которая связана с психическими состояниями человека и служит средством их выражения.

Невербальное общение спонтанно, бессознательно и невербальный язык показывает отношение к партнеру по общению, то, что человек думает и чувствует на самом деле, в отличие от вербальной коммуникации, представляющей чистую, фактическую информацию.

Невербальному сопровождению речи уделяется больше половины внимания. Исследования А. Мейерабиана показали, что в ежедневном акте коммуникации человека слова составляют 7%, звуки и интонации 38%, неречевое взаимодействие 55%.

Невербальное поведение может соответствовать поступающей вербальной информации (в этом случае говорят о конгруэнтности), так и расходиться с ней и даже противоречить (соответственно неконгруэтность).

Противоречие между жестами и смыслом высказываний является сигналом лжи. *Например, человек, который говорит о том, что он очень рад видеть N и при этом принимает закрытую позу, касается руками рта или носа, неконгруэнтен, поскольку данные невербальные проявления свидетельствуют о том, что его радость, скорее всего, не искренна.*

Исследования по невербальной коммуникации доказывают, что невербальные сигналы несут в 5 раз больше информации, чем вербальные, и в случае, если сигналы неконгруэнтны, люди полагаются на невербальную информацию, предпочитая ее словесной.

Для медиатора важно уметь «считывать» невербальное поведение собеседника.

**Виды невербальных средств общения:**

|  |  |
| --- | --- |
| Визуальные средства общения | •кинесика (жестикуляция) – движения рук, ног, головы, туловища;  •направление взгляда и визуальный контакт;  •выражение глаз;  •выражение лица (мимика);  •поза (пантомимика), в частности, локализация, смены поз относительно словесного текста;  •кожные реакции (покраснение, появление пота);  •дистанция (расстояние до собеседника, угол поворота к нему, персональное пространство). |
| Акустические (аудиальные) средства общения | паралингвистические, т.е. связанные с речью (интонация, громкость, тембр, тон, ритм, высота звука, речевые паузы и их локализация в тексте);  экстралингвистические, т.е. не связанные с речью (смех, плач, кашель, вздохи, скрежет зубов, шмыганье носом и т.п.). |
| Тактильно-кинестезические (связанные с прикосновением) средства общения | физическое воздействие, пожатие руки, хлопанье по плечу и т.п. |

Для овладения навыками «считывания» необходима практика.

*Дополнительно рекомендуется для изучения:*

*Жесты А. Пиз «Язык телодвижений» и последующие редакции, Джерард Ниренберг, Генри Калеро «Как читать человека словно книгу».*

*Мимика: Пол Экман «Психология лжи. Обмани меня, если сможешь».*

### Владение техникой ведения переговоров

**Виды переговоров**

**Переговоры** - коммуникация между сторонами для достижения своих целей, при которой каждая из сторон имеет равные возможности в контроле ситуации и принятии решения. В узком смысле рассматривается *как один из методов альтернативного урегулирования споров (АРС).* В более широком смысле, **переговоры** - это коммуникационное взаимодействие людей или социальных групп. В процессе общения между участниками коммуникации происходит обмен разного рода информацией.

Стили и тактики (методы) ведения переговоров:

* жесткий стиль: ультимативная тактика, тактика выжимания уступок;
* мягкий стиль: самокритика, поглощение стрел, улаживание инцидента, тактика мягкого критического замечания;
* торговый стиль: позиционный тор;.
* сотруднический стиль: принципиальные переговоры, основанные на взаимном максимальном удовлетворении интересов (Гарвардский метод).

**Гарвардский метод эффективных переговоров**

На любую медиацию распространяются Гарвардские правила ведения переговоров, описанные Фишером, Юри и Петтом.

**Методы принципиальных переговоров**

В сущности своей метод принципиальных переговоров сводится к четырем положениям, каждое из которых касается одного из базовых элементов и предполагает определенные рекомендации.

**Первое - люди**. Необходимо делать разграничение между участниками переговоров и предметом переговоров. Это означает, что участники переговоров должны прийти к пониманию того, что им необходимо работать вместе, бок о бок, и разбираться с проблемой, а не друг с другом. “Проблему людей” необходимо выделить и разбираться с ней отдельно.

**Второе - интересы.** Необходимо сосредоточиться на интересах, а не на позициях людей. Эта рекомендация нацелена на преодоление недостатков, обусловленных концентрацией внимания на позициях и заявлениях, в то время как цель участников переговоров состоит в удовлетворении их истинных, коренных интересов.

**Третье - варианты.** Необходимо, прежде чем решать, что делать, выделить круг возможностей. Речь идет о понимании того, как трудно выработать оптимальное решение под давлением. Сказывается подспудное стремление отыскать единственно верное решение. Эту трудность снимает разработка взаимовыгодных вариантов, поиск альтернатив, учитывающих общие интересы и примиряющих несовпадающие интересы.

**Четвертое - критерии.** Необходимо настаивать на том, чтобы результат основывался на какой-то объективной норме. Это дает возможность преодолеть чье-либо упрямство, а усилия партнеров направить на поиск тех или иных справедливых критериев.

**Участники переговоров** - не враги и не друзья, а партнеры, вместе решающие проблему.

**Цель переговоров** - не победа и не хорошие отношения, а разумный компромисс.

**Семь элементов принципиальных переговоров:**

• быть мягким в отношениях с людьми и твердым при решении вопросов;

• продолжать переговоры независимо от степени доверия к вам;

• концентрировать внимание на интересах, а не на позициях;

• анализировать и обсуждать все предложения;

• предлагать и обдумывать взаимовыгодные варианты;

• разрабатывать многие варианты выбора, откладывая принятие решения;

• настаивать на применении объективных критериев или их выработке.

**Способы интеграции интересов сторон в переговорах**

Интегративное решение примиряет (интегрирует) интересы сторон конфликта. Интегративные решения иногда основываются на известных альтернативах, но чаще предусматривают поиски новых возможностей.

Типы интегративных решений:

1. «Увеличение размеров пирога»- поиск возможностей расширения ресурсов;
2. Неспецифическая компенсация -например, отправить сотрудника на учебу за счет компании;
3. Взаимные услуги или уступки в какой-то части - компромисс;
4. Снижение издержек в будущем– например, льготные условия при пролонгации договора;
5. Состыковка интересов – нахождение вариантов решения, которое отличается от двух других общим, отвечающим наиболее важным интересам, чем они были заявлены в позициях.

### Оценка рисков

**Виды рисков**

|  |  |
| --- | --- |
| **Аспекты рисков** | **Виды рисков** |
| **По факторам возникновения** | **Политические риски** - это риски, обусловленные изменением политической обстановки (военные действия на территории страны)  **Экономические (коммерческие) риски** - это риски, обусловленные неблагоприятными изменениями в экономике предприятия или в экономике страны (изменения конъюнктуры рынка) |
| **По характеру учета** | **Внешние и внутренние** (налоги, правовая среда и деловая активность, компетентность руководства, выбор маркетинговой стратегии) |
| **По характеру последствий** | **Чистый** (зависит от поведения человека) и **спекулятивный** (зависит от развития событий) |

**Техника «Цена конфликта»**

Cconf = Energy + Delict + Loss

где

Energy – затраты энергии, времени и сил конфликтующих сторон

Delict – вред, причиняемый недружелюбными действиями оппонента (включая прямой ущерб и упущенную выгоду)

Loss - потери, связанные с ухудшением общей ситуации: разлад бизнес-процессов, ухудшение коммуникаций между конфликтующими сторонами, ущерб деловой репутации и т.п.

**Техника «Наилучшая, наихудшая альтернатива»**

С целью оценки рисков, связанных с развитием ситуации могут быть использованы инструменты Гарвардского метода ведения переговоров, которые предполагают создание зоны возможного соглашения, основанной на общности интересов.

Для этого используют такие категории как BATNA и WATNA - лучшая и худшая альтернативы обсуждаемому соглашению.

Определяя кардинально противоположные варианты для себя и для оппонента, участники создают взаимовыгодное решение, исходя из общих интересов сторон.

ВATNA ( Best Alternative to a Negotiated Agreement) наилучшая альтернатива обсуждаемому соглашению) – это лучший вариант, удовлетворяющий ваши интересы в случае, если не удалось прийти к соглашению в переговорах.

*Например: «Вы ведете переговоры с поставщиком Х о поставках оборудования. Если Вы не договоритесь, ВATNA в этой ситуации – это другой поставщик».*

WATNA (Worst Alternative to a Negotiated Agreement) или худшая альтернатива предлагаемого соглашения, используется когда все возможности переговоров исчерпаны, а обмен силовыми методами не желателен ни для одной из сторон.

Обсуждение худшего варианта развития событий позволяет сторонам взглянуть с иного ракурса на предмет переговоров. Возможно, разбить переговоры на несколько этапов или изменить рамки обсуждаемого вопроса.

### Умение способствовать выработке вариантов решений (генерация вариантов)

**Мозговой штурм**

Мозговой штурм представляет собой метод выработки вариантов разрешения конфликта самими участниками конфликта.

Эффективность этого метода обусловлена разделением творческого этапа (выработки вариантов решений) и их критической оценки.

Правила мозгового штурма:

*Ведущий (медиатор) должен организовывать работу и следить за соблюдением правил. Желательно, чтобы участники называли друг друга по имени. Работа по поиску вариантов решения делится на два этапа. На первом участники должны предложить как можно большее количество вариантов, в том числе невероятных. Критиковать, оценивать варианты, говорить о недостатках пока нельзя. Также на время нужно забыть слово "нет". Однако можно задавать вопросы на уточнение понимания. Все это способствует творчеству. Ведущий кратко фиксирует варианты, поправляет стороны при нарушении правил, задает вопросы, обеспечивает вовлеченность и участие присутствующих. Когда вариантов становится достаточно много либо творческая энергия истощается, начинается следующий этап - выработка критериев оценки (время, деньги, качество и т.д.). После этого каждый из вариантов анализируется на соответствие выработанным критериям и выбирается один из них. Возможно улучшение наиболее подходящего варианта.*

Здесь же уместно сказать о том, что "правильных" (в смысле - приемлемых) решений для сторон может быть несколько.

# Раздел 6. Организация медиативной деятельности

## Требования, предъявляемые к медиатору

Деятельность медиатора может осуществляться как на профессиональной основе (профессиональный медиатор), так и на непрофессиональной основе.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Критерии | Профессиональный медиатор | Непрофессиональный медиатор |
| Возраст | достигшие двадцатипятилетнего возраста | достигшие сорокалетнего возраста |
| Образование | высшее образование | требований нет |
| Специальная подготовка | имеющие документ (сертификат), подтверждающий прохождение обучения по программе подготовки медиаторов, утверждаемой в порядке, определяемом Правительством Республики Казахстан | требований нет |
| Реестр | реестр профессиональных медиаторов ведут организации профессиональных медиаторов | реестр непрофессиональных медиаторов ведет аким района (города областного значения), района в городе, города районного значения, поселка, села, сельского округа (уполномоченный орган) |
| Документы | -копия удостоверения личности (нотариально засвидетельствованную копию в случае непредставления оригинала удостоверения личности для сверки);  -медицинская справка из медицинской организации, оказывающей наркологическую помощь;  -медицинская справка из психоневрологической организации;  -справка об отсутствии судимости;  -копии диплома о высшем образовании  -документ (сертификат), подтверждающий прохождение специальной подготовки по медиации. | -копия удостоверения личности (нотариально засвидетельствованную копию в случае непредставления оригинала удостоверения личности для сверки);  -медицинская справка из медицинской организации, оказывающей наркологическую помощь;  -медицинская справка из психоневрологической организации,  -справка об отсутствии судимости,  -протокол собрания (схода) местного сообщества (если медиатор выбран местным сообществом. |

Деятельность медиатора не является предпринимательской деятельностью.

Лица, осуществляющие деятельность медиатора, вправе также осуществлять любую иную деятельность, не запрещенную законодательством Республики Казахстан.

Медиатором не может быть лицо:

1. уполномоченное на выполнение государственных функций и приравненное к нему;
2. признанное судом в установленном законом порядке недееспособным или ограниченно дееспособным;
3. в отношении которого осуществляется уголовное преследование;
4. имеющее не погашенную или не снятую в установленном законом порядке судимость.

## Организации медиаторов: правовое положение, роль в организации и проведении процедуры медиации и деятельности медиаторов

Организации медиаторов являются некоммерческими, негосударственными, самофинансируемыми и самоуправляемыми организациями, созданными по инициативе медиаторов в организационно-правовых формах, предусмотренных Законом Республики Казахстан «О некоммерческих организациях».

Организация медиаторов создается в целях обеспечения материальных, организационно-правовых и иных условий оказания медиаторами услуг по проведению медиации.

Организации медиаторов вправе проводить профессиональную подготовку и повышение квалификации медиаторов с выдачей документа (сертификата) о прохождении соответствующей подготовки по медиации.

Вступление в ассоциацию (союз) медиаторов осуществляется на добровольной основе. При этом взимание вступительных взносов организацией медиаторов не допускается.

Организации медиаторов ведут реестр профессиональных медиаторов, который размещается на интернет-ресурсе организации медиаторов на казахском и русском языках и обновляться по мере включения в него медиаторов. Организации медиаторов вправе опубликовывать реестр профессиональных медиаторов в периодических печатных изданиях.

## Объединения организаций, осуществляющих деятельность по обеспечению проведения процедуры медиации: формы, цели деятельности

В целях координации своей деятельности организации медиаторов вправе объединяться в ассоциацию (союз).

Цели объединения: разработка и унификация стандартов (правил) профессиональной деятельности медиаторов, порядка (регламента) проведения медиации, порядка выплаты сторонами медиации вознаграждения медиаторам.

Вступление в ассоциацию (союз) медиаторов осуществляется на добровольной основе. При этом взимание вступительных взносов ассоциацией (союзом) медиаторов не допускается.

Ассоциация (союз) медиаторов вправе разрабатывать и утверждать Кодекс профессиональной этики медиаторов.

# Раздел 7. Применение медиационных технологий в судебной деятельности

## Судебное примирение

В законодательстве РК нет четкого понятия «примирение».

В теории существует следующее определение примирения[[18]](#endnote-18):

Примирение - достигнутая при проведении определенных процедур ликвидация спора (разногласий) сторон. Это состояние - результат либо урегулирования спора самими сторонами, либо добровольного удовлетворения требований или отказа от притязаний.

Главным последствием примирения является прекращение спора. Наряду с ликвидацией объективной стороны спора (т.е. защитой нарушенных или оспариваемых прав и охраняемых законом интересов) ликвидируется и субъективная сторона. Отношения сторон нормализуются, результат прекращения спора устраивает всех, обязательства сторон, как правило, исполняются добровольно. Последствием прекращения спора в сознании сторон является прекращение производства по делу, окончание процесса, ликвидация конфликта.

В мировой практике существуют различные модели примирения.

В данном пособии под судебным примирением мы будем понимать проведение примирительных процедур судьями:

-примирение сторон с целью подписания мирового соглашения;

-проведение процедуры медиации.

Оба вида примирения имеют сходные алгоритмы и требуют наличия одних и тех же навыков (компетенций). В случае деятельности судьи в качестве медиатора требуется более глубокая работа с самим конфликтом и сторонами спора.

Приведем пример алгоритма судебного примирения, предложенного российскими теоретиками (*необходимо оценить его на применимость в рамках казахстанской судебной системы)*:[[19]](#endnote-19)

### Алгоритм судебного примирения (для судьи):

1. Обязательно определить, с чем стороны согласны в спорных правоотношениях, а с чем не согласны - это позволит локализовать разногласия. Из всего объема претензий, взаимных обвинений, эмоций необходимо выделить только юридические факты.

2. Попробовать достичь соглашения в оценке обстоятельств дела, по которым стороны имеют единое мнение. Если стороны согласны с фактическими обстоятельствами, предложить им согласованные факты оформить соглашением в оценке обстоятельств дела.

3. Необходимо предоставить сторонам возможность аргументировать свою позицию со ссылкой на нормы права и доказательства. Другими словами, стороны должны осознать факты, входящие в предмет доказывания, и наличие обосновывающих их доказательств.

4. Уточнить понимание спорящими норм права, на которые они ссылаются. Суду следует спросить у сторон, на каких нормах права основаны их требования, действуют ли эти нормы, как они ими понимаются.

5. После этого суду следует (целесообразно это сделать на предварительном заседании и подготовке дела к судебному разбирательству) обратиться к сторонам с вопросом, не желают ли они заключить мировое соглашение, обратиться к посреднику.

6. Затем, если не утрачена возможность примирения, суд должен объявить перерыв в судебном заседании, при этом обязать стороны принять конкретные меры к примирению. Например, обязать истца направить проект мирового соглашения ответчику, а ответчика - рассмотреть его; обязать стороны представить в суд доказательства, подтверждающие меры, принятые к примирению.

7. Если примирения не произошло, то после перерыва необходимо рассматривать дело по существу.

### Применение медиационных технологий при подготовке дела к судебному разбирательству, в судебном разбирательстве

При анализе поступившего дела судья:

* Анализирует спор на возможность примирения сторон;
* Выбирает наиболее подходящую форму урегулирования спора (судебное решение, определение (отказ от иска, признание иска), примирение (мировое соглашение), медиация (соглашение об урегулировании спора);
* Информирует стороны о возможных способах примирения;
* Инициирует примирительной процедуры (обращение к медиации, заключение мирового соглашения);
* Проводит примирительные процедуры (судья-примиритель, судья-медиатор).

Судья-медитор при проведении медиации оказывается в несвойственной его профессиональным задачам и компетенциям роли.

Предпринимая попытку помочь спорщикам примириться (разумеется, если это желание является не формальным выполнением рутинной обязанности, а искренним стремлением на высоком уровне выполнить свою профессиональную миссию) судья должен уметь в этой ситуации встать на позицию человека, стремящегося помочь повысить уровень понимания, как бы это на первый взгляд не казалось парадоксальным с точки зрения статуса судьи.[[20]](#endnote-20)

Что является главной задачей судьи-медиатора – разрешить спор или создать условия для лучшего понимания сторонами САМИХ СЕБЯ и друг друга?»

Существенные различия видны, если проанализировать различия между разрешением гражданско-правового спора в суде, результатом которого является судебное решение или определение (отказ от иска, утверждение мирового соглашения) и разрешением гражданско-правового спора сторонами с участием судьи-медиатора, результатом которого является утвержденное определение медиативное соглашение (соглашение об урегулировании спора (конфликта).

|  |  |
| --- | --- |
| Разрешение гражданско-правового спора в суде (судебное решение)[[21]](#endnote-21) | Разрешение гражданско-правового судебного спора с помощью медиации (медиативное соглашение) |
| Судья убеждается в возможности разрешения гражданско-правового спора:  1) соответствующие общественные отношения урегулированы правом;  2) имеется необходимый юридический факт (фактический состав) - стороны вступили в правоотношение и т.д.;  3) противоположная сторона не исполняет свои обязанности, своими действиями (бездействием) нарушает права другой стороны. | Медиатор убеждается в медиабельности случая:  1) между сторонами существуют спорные отношения;  2) в спор не вовлечены третьи лица, не участвующие в процедуре урегулирования;  3) у сторон есть желание достичь (попытаться достичь) договоренностей – конфликт не зашел слишком далеко;  4) стороны готовы обсуждать варианты возможных договоренностей, для того чтобы в последующем облечь их в урегулированную правом форму (соглашение);  5) у участников процедуры урегулирования достаточно полномочий для принятия решения по всем вопросам спора. |
| В результате истинным является лишь одно решение. Однако при соответствующей инициативе сторон могут быть варианты и иного решения (отказ от иска, мировое соглашение). | В результате истинным является решение, которое принято сторонами совместно с учетом их интересов. Могут быть любые варианты (отказ от первоначальных требований, частичная уступка, замена одного вида обязательства другим и т.п.). Соглашение может выходить за рамки исковых требований. |
| Решение принимается уполномоченным органом (не сторонами спора) в соответствии со специальными правилами (процессуальными или процедурными нормами). | Решение принимается сторонами спора, процедура гибкая и неформальная, лишь частично формализована (сроки, права и обязанности). |
| Мотивы и интересы сторон могут учитываться (с кем желает проживать ребенок при расторжении брака, цель заключения сделки и т.п.), но не являются основанием для выбора варианта решения. Источником решения признается норма права. | Мотивы и интересы сторон детально исследуются и являются основой для достижения соглашения. Источником решения является свободное волеизъявление сторон, но в рамках норм действующего права. |
| Причины нарушения прав и неисполнения обязанностей либо исследуются (отсутствие денег, ситуация на рынке), либо не исследуются (жадность, непорядочность). Однако в любом случае они не являются определяющими при выборе варианта решения. | Детально исследуются объективные причины нарушения прав и неисполнения обязанностей (отсутствие денег, ситуация на рынке), «человеческий фактор» (жадность, непорядочность), если они влияют на отношение сторон к ситуации либо оппоненту. Осуществляется поиск новых ресурсов для исполнения совместных договоренностей, прорабатываются возможные будущие риски, связанные с «человеческим фактором». |
| Последующее сохранение личных взаимоотношений сторон декларируется, но не учитывается при принятии решения судом. | Основным является сохранение личных либо деловых взаимоотношений сторон, что влияет на исполнение принятых решений. |
| Лицо, в пользу которого состоялось разрешение спора, имеет возможность принудительного исполнения обязанностей противоположной стороной. | Соглашение является взаимным актом, а не обязательным документом в «пользу одной из сторон», права и обязанности являются взаимными. Соглашение исполняется добровольно. В случае неисполнения, каждая из сторон имеет право потребовать принудительного исполнения от стороны, не исполнившей договоренности. |

### Принятие решения об урегулировании спора (формы урегулирования, критерий выбора формы: судебное решение, примирение: примирительные процедуры с участием судьи, медиация (посредничество))

Решение о наиболее приемлемом (более эффективном) способе разрешения спора принимается на основании анализа конфликта

Например, в Швейцарии для принятия решения рекомендуется юристам, при подготовке своих клиентов к возможному судебному процессу и судьям, когда спор уже инициирован в суде, определять позиции клиента (и второй стороны) и оценивать конфликт по шкале напряженности конфликта по методу, изложенному профессором Фридрихом Глазлом, позволяет найти «соразмерный» способ решения конфликта, учитывающий ценности, потребности, обязательства сторон, а также значение самого процесса для сторон и желаемые результаты (*см. Лестницу эскалации конфликта*).

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Деловой конфликт (ступени 1-2) | Стороны способны разрешить конфликт сами- медиация применяется лишь в исключительных случаях | Возможно порекомендовать сторонами прийти к миру самостоятельно или с помощью консультантов, а так же с помощью судьи-примирителя |
| Личный конфликт (ступени 3-4) | Необходима помощь других людей, медиация наиболее продуктивна | Примирение или медиация, необходимо разделить «людей и проблему», после этого возможен конструктивный диалог |
| Конфликт о конфликте (ступни 4-6) | Медиация продуктивна | Медиация, потребуется серьезная работа с эмоциональной составляющей конфликта, стороны еще коммуницируют, но деструктивно |
| Конфликт о разрешении конфликта (ступени 6-7) | Медиация возможна, если стороны все еще готовы учитывать свои интересы и интересы других людей, это последние шаги, после которых использование медиации не возможно | Медиация, желательно с участием независимого посредника, урегулирование спора может занять много времени, так как потребуется до того как начать разрешать конфликт, восстановить коммуникации между сторонами |
| Причиной конфликта становится все что угодно | Тенденции к нанесению максимального ущерба другой стороне, использовать медиацию не рекомендуется | Диалога, скорее всего, не получится, решение суда |

Существуют и другие методики (досудебные анкеты, опросники), которые позволяют выбрать наиболее эффективный способ разрешения конфликтов.

Если говорить о наиболее применимых в суде моделях медиации (с учетом ограниченности времени и категорий споров), это – расчетная и оценочная модели.

### Направление на примирение: информирование сторон, инициирование примирительной процедуры

В инициации медиации судьи имеют значительное преимущество – они могут общаться со всеми участниками конфликта, а значит предложить им всем вместе участвовать в медиации.

Существует 2 основных способа внесения предложения о медиации:

1. Устный, инициатор лично общается с конфликтующими сторонами, третьими лицами и обсуждает с ними конкретные преимущества и недостатки медиации в сравнении с другими методами разрешения спора;
2. Письменный, при котором инициатор в письменном виде приглашает стороны и третьих лиц урегулировать спор с помощью медиации.[[22]](#endnote-22)

Кроме того существуют 2 стиля инициирования:

**\*Предписывающий (совет, убеждение)** – инициатор объясняет в чем заключается суть медиации, приводит веские аргументы в пользу того, почему он лично считает, что именно медиация является правильным подходом к урегулированию данного спора, при этом инициатор прямо или косвенно высказывает своем мнение о конфликте и о том, каким способом его лучше разрешить. Мнение инициатора может быть основано на собственном опыте и авторитете. Иногда сторонам необходим легкий, но авторитетный «толчок», если они не уверены в себе или хотят «сохранить лицо» (сделать первый шаг).

Интересные факты:

При подведении итогов работы Арбитражного суда Свердловской области за 2008 г. оказалось, что наибольшее количество дел, оконченных в связи с отказом от иска и утверждением мирового соглашения, у опытных судей с авторитарным типом ведения судебного процесса. Предложение "жесткого" судьи урегулировать спор воспринималось как приказ. Соответственно конфликты небольшой эскалации были урегулированы сторонами самостоятельно (у разных судей от 20 до 33% от общего количества разрешенных дел). По остальным делам вынесены судебные решения.

**\*Зондирующий стиль (рекомендации, поддержка)** – инициирующий использует вопросы и диалог для того, чтобы вместе со сторонами и их адвокатами прояснить, что представляет собой данный конфликт. Задавая вопросы об ожиданиях сторон, о том какие методы урегулирования отвечают их ожиданиям, инициатор помогает сторонам прийти к собственным выводам, является ли медиация для них целесообразной. Инициатор может предоставить больше информации о самой процедуре, участии сторон. Данный стиль способствует тому, что принимая решение вести переговоры, стороны больше мотивированы достичь положительного результата.

"Инициаторы играют гораздо большую роль в принятии решения о медиации, чем им кажется. Например, если предложение о медиации вносит инициатор, пользующийся авторитетом у участников конфликта, его предложение будет иметь оттенок давления или принуждения. Чем больше принуждения или давления ощущают стороны, тем более вероятно, что они примут решение участвовать в медиации".[[23]](#endnote-23)

**Сопротивление сторон**

При инициировании необходимо учитывать возможное сопротивление, например, мы уже пытались договориться, но ничего не получилось. Следует узнать, при каких обстоятельствах происходили переговоры. После этого необходимо объяснить возможность повторных переговоров с участием судьи и его нейтральной роли, рассказать про разные модели переговоров.

При работе с сопротивлением можно использовать технику «Цена конфликта».

*Вопросы для «Цены конфликта»:*

*1. Прямые расходы, включающих оплату услуг адвокатов и других специалистов... Из-за нежелания разбираться в конфликте лично вы тратите огромные средства, нанимая профессиональных "гладиаторов", чтобы возложить на них свои обязанности.*

*2. Производственные потери, состоящих из цены потерянного времени и цены того, что могло быть произведено... Когда люди фиксированы на прошлом, они не могут жить и создавать ценности в настоящем. Существует два вида потерь: ...то, что человек мог бы заработать, если бы занимался своим делом, а не конфликтом, и... цены того, что человек мог бы создать, направив энергию на созидание и инновации.*

*3. Утрата связей... Цена утраченных связей - последствие фиксации на прошлом. Разрушаются взаимоотношения и социальные контакты.*

*4. Эмоциональная цены... Вместо того чтобы заниматься своим делом, вы концентрируете внимание на несправедливости, совершенной по отношению к вам, или неподобающем поведении виновного. Вас охватывает жажда мщения, вы строите планы наказания обидчика. На гнев уходят силы, которые уже подорваны страданиями. Эти силы никогда не будут восстановлены.[[24]](#endnote-24)*

### Проведение процедуры примирения

Процедуру медиации судья-медиатор проводит в соответствии с правилами и принципами, описанными выше.

### Алгоритм действий судьи при утверждении соглашения об урегулировании

1. Проверка наличия волеизъявления сторон (ходатайство об утверждении).

2. Разъяснение последствий утверждения соглашения.

3. Проверка полномочий на заключение соглашения (доверенность, полномочия по уставу, положению).

4. Проверка содержания соглашения.

4.1. Не изменяют ли стороны своим соглашением императивные нормы закона?

4.2. Урегулирован ли спор полностью?

4.3. Условия соглашения должны быть изложены четко и определенно. Должны содержаться конкретные обязательства; срок исполнения обязательств.

4.4. Возможно ли распоряжение стороной соответствующим объектом, правом: какими правомочиями обладает лицо и на основании каких правоустанавливающих документов.

4.5. Не является ли заключение соглашения сделкой, требующей специальных разрешений.

4.6. Все ли лица привлечены к участию в деле и, не нарушает ли соглашение права лиц, не привлеченных к участию в деле?

4.7. Анализ возможности принудительного исполнения обязанностей сторон.

4.8. Разрешен ли вопрос распределения судебных расходов.

5. Удаление в совещательную комнату и вынесение соответствующего определения.

## Модели интеграции медиации в судебные процедуры (международный опыт)

Анализ основных функций судьи в судебной медиации в большинстве стран, где судебная медиация внедрена в систему национального правосудия показывает, что чаще всего основная роль судей:

• анализ конфликта;

• выбор наиболее приемлемого способа урегулирования конфликта;

• разъяснение сторонам преимуществ и последствий примирения;

• утверждение достигнутых соглашений в соответствии с национальными законодательствами.

Примирительные процедуры проводятся как с участием судьи-примирителя (в некоторых странах – судьи-медиатора), так и с участием независимого от сторон и судебной системы посредника.

**Сравнительная таблица интеграции медиации в судебный процесс (международный опыт)**

|  |  |
| --- | --- |
| Страна | Особенности |
|  |  |

# Заключение

"Судебное действие должно быть крайним средством разрешения споров. Суд – это не коммерческая организация, заботящаяся о маркетинге и об объеме торгового оборота. Суд – это орган власти. Его миссия заключается в урегулировании конфликта, который стороны не могут разрешить самостоятельно, в том числе, в случае необходимости, с привлечением третьей стороны. Полюбовное урегулирование конфликта имеет, таким образом, приоритет…".

Предписания, закрепленного в Гражданском Процессуальном Кодексе Швейцарии и адресованного всем участникам процесса

* Знать, что есть специальные приемы по примирению, еще не означает уметь их применять.
* Научиться применять описанные приемы и использовать эти навыки в повседневной работе – это осознанный выбор.
* Закрывая дело после каждого примирения, вы закрываете конфликт.
* Применяя навыки примирителя, Вы вносите свою посильную помощь в развитие общества и гармонизацию отношений между его членами.
* Польза для сторон примирительной процедуры - они, может быть, впервые услышали друг друга, поняли, что общаться можно по-другому, а это может быть важнее, чем достижение соглашения. Если не сейчас, то уже скоро они смогут осознать необходимость примирения.
* Каждая попытка примирения, даже неудачная, дает бесценный опыт для будущего.
* Изучение конфликта стирает рамки формального отношения к защите нарушенных прав и, дает возможность применить "живое" право.
* Одной из составляющих успеха в работе судьи является наличие коммуникативных навыков.
* Знание эффективной организации переговорного процесса, путей разрешения споров наряду с отраслевыми знаниями свидетельствует о высокой квалификации судьи.

*Пример итогового теста, используемого РОО «ЕЦМиМ «Медиация» для аттестации профессиональных медиаторов*

**Итоговый тест по «Учебной программы по медиации для судей, координирующих процедуры примирения»**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Место проведения | Слушатель (ФИО) | Дата |
|  |  |  |

*Отметьте вариант(ы) ответов, которые Вы считаете правильными.*

**1 Сфера применения медиации в Казахстане:**

□ Конфликты, возникающие из гражданских, трудовых, семейных и иных правоотношений с участием физических и юридических лиц, когда одной из сторон является государственный орган;

□ Споры, возникающие из гражданских, трудовых, семейных и иных правоотношений с участием физических и юридических лиц, а также рассматриваемые в ходе уголовного судопроизводства по делам о преступлениях небольшой и средней тяжести;

□ По уголовным делам о коррупционных преступлениях.

**2 Цели медиации**

□ Восстановление нарушенных прав и законных интересов сторон;

□ Достижение варианта разрешения спор, устраивающего обе стороны медиации;

□ Снижение уровня конфликтности сторон.

**3 Принципы медиации:**

□Самоуправляемость организаций медиаторов**;**

□ Добровольность, равноправие сторон медиации, независимость и беспристрастности медиатора, недопустимость вмешательства в процедуру медиации, конфиденциальность;

□ Все вышеперечисленное и отвод медиатора;

□ Безопасность, уважение и равноправие сторон медиации.

**4 Требования, предъявляемые к медиаторам в Республике Казахстан:**

□Медиатор должен осуществлять деятельность только на профессиональной основе**;**

□ Медиатор - независимое, беспристрастное, не заинтересованное в исходе дела физическое лицо, выбранное по взаимному согласию сторон медиации и давшее согласие на выполнение функции медиатора;

□ Медиатор - независимое, беспристрастное, не заинтересованное в исходе дела физическое лицо, выбранное по взаимному согласию сторон медиации, включенное в реестр медиаторов и давшее согласие на выполнение функции медиатора.

**5 Медиатором в Республике Казахстан не может быть лицо:**

□ Признанное судом в установленном законом порядке недееспособным или ограниченно дееспособным, в отношении которого осуществляется уголовное преследование, имеющее не погашенную или не снятую в установленном законом порядке судимость;

□ Уполномоченное на выполнение государственных функций и приравненное к нему;

□ Достигшее сорокалетнего возраста и состоящее в реестре профессиональных медиаторов.

**6 Виды АРС (альтернативное регулирование споров):**

□ Медиация, переговоры, судебное разбирательство;

□ Медиация, третейское разбирательство, арбитраж, омбудсмен;

□ Все виды регулирования споров, за исключением разбирательства в суде.

**7 Права медиатора в Республике Казахстан:**

□ Информировать общественность об осуществлении своей деятельности с соблюдением принципа конфиденциальности.

□ В ходе медиации проводить встречи как со всеми сторонами одновременно, так и с каждой из сторон в отдельности и предоставлять им устные и письменные рекомендации по разрешению спора (конфликта);

□ Публиковать информацию о результатах процедуры медиации.

**8 Обязанности медиатора в Республике Казахстан:**

□ При проведении медиации действовать только с согласия сторон медиации;

□ До начала медиации разъяснить сторонам медиации ее цели, а также их права и обязанности;

□ Соблюдать Кодекс профессиональной этики медиаторов, утверждаемый ассоциацией (союзом) медиаторов.

**9 Права сторон в процедуре медиации в Республике Казахстан:**

□ Добровольно выбирать медиатора (медиаторов), отказаться от медиатора, в любой момент медиации отказаться от участия в ней;

□ Участвовать в проведении медиации лично или через представителей, полномочия которых основаны на доверенности, оформленной в установленном законом порядке;

□ При неисполнении или ненадлежащем исполнении соглашения об урегулировании спора (конфликта) обратиться в суд или орган, ведущий уголовный процесс, в производстве которого находится дело, в связи с которым осуществлялась медиация, в порядке, установленном законодательством Республики Казахстан.

**10 Медиатор обязан заявить самоотвод:**

□ В случае возникновения обстоятельств, препятствующих медиатору осуществлять свои функции в соответствии с принципами медиации;

□ В случаях, если переговоры в ходе процедуры медиации зашли в тупик;

□ Если стороны отказываются от работы в кокусе.

**11 Медиатор вправе отказаться от проведения медиации:**

□ Если, по его мнению, дальнейшие усилия в процессе ее проведения не приведут к разрешению спора и/или конфликта между сторонами;

□ Прекратить медиацию с согласия сторон, закрепленного в письменной форме;

□ Если медиатору стало известно о том, что стороны консультировались у непрофессионального медиатора.

**12 Какие требования предъявляются к непрофессиональному медиатору:**

□ Наличие высшего профессионального образования;

□ Возраст старше сорока лет;

□ Медиатор должен состоять в реестре непрофессиональных медиаторов.

**13 В Республике Казахстан для включения в реестр профессиональных медиаторов медиаторам необходимо представить в организацию медиаторов:**

□ Копию удостоверения личности, медицинские справки из медицинских организаций, оказывающих наркологическую помощь, и психоневрологической организации, справку об отсутствии судимости, копии диплома о высшем образовании;

□ Вышеперечисленные документы и документ (сертификат) подтверждающий прохождение специальной подготовки по медиации;

□ Вышеперечисленные документы и документы о повышении квалификации за пределами Казахстана.

**14 В Республике Казахстан медиаторы исключаются из реестра профессиональных медиаторов по истечении календарного года:**

□ Если медиатор в течение календарного года не провел ни одной процедуры медиации;

□ Если в срок до 25 декабря соответствующего года в организацию медиаторов не представлено заявление медиатора о продлении срока пребывания в реестре на очередной календарный год;

□ Если медиатор нарушил требований Закона РК «О медиации».

**15 В Республике Казахстан договор о медиации оформляется:**

□ В устной и письменной форме;

□ В письменной форме ;

□ В устной форме .

**16.** **Расходы, связанные с проведением процедуры медиации включают:**

□ Государственная пошлина;

□ Расходы, понесенные медиатором в связи с проведением медиации, в том числе расходы на оплату проезда к месту рассмотрения спора, проживание и питание;

□ Вознаграждение медиатора.

**17 Медиация при урегулировании споров, возникающих из гражданских, трудовых, семейных и иных правоотношений, должна быть завершена не позднее:**

□ Тридцати календарных дней;

□ Тридцати рабочих дней;

□ Тридцати календарных дней, по взаимному решению сторон может быть продлен на тридцать календарных дней, но не более шестидесяти календарных дней в совокупности.

**18 Основанием для приостановления производства по гражданскому делу является:**

□ Соглашение (договор) о приглашении к процедуре медиации второй стороны;

□ Договор о медиации по урегулированию споров, вытекающих из гражданских, трудовых, семейных и иных правоотношений, находящихся на рассмотрении суда;

□ Соглашение об урегулировании спора при проведении медиации;

**19**. **В случае подписания соглашения об урегулировании спора при проведении медиации в рамках гражданского процесса, стороны обязаны незамедлительно направить суду, в производстве которого находится гражданское дело:**

□ Указанное соглашение;

□ Письменное уведомление медиатора о прекращении медиации с указанием предусмотренных Законом оснований;

□ Письменное уведомление сторон о прекращении медиации с указанием предусмотренных Законом оснований.

**20 Заключение сторонами договора о медиации по уголовному делу:**

□ Не приостанавливает производство по делу;

□ Приостанавливает производство по делу;

□ Является основанием для прекращения производства по делу.

**21 Факт участия в медиации, проводимой в ходе уголовного судопроизводства:**

□ Является доказательством признания вины участником судопроизводства, являющимся стороной медиации;

□ Не может служить доказательством признания вины участником судопроизводства, являющимся стороной медиации;

□ Является косвенным доказательством признания вины участником судопроизводства, являющимся стороной медиации.

**22 Согласно Закону РК «О медиации» медиация прекращается в случаях:**

□ Подписания сторонами соглашения об урегулировании спора (конфликта);

□ Письменного отказа сторон от медиации в связи с невозможностью разрешения спора и/или конфликта путем медиации, письменного отказа одной из сторон от продолжения медиации;

□ Истечения срока проведения медиации;

□ Установления медиатором обстоятельств, исключающих возможность разрешения спора и/или конфликта путем медиации.

**23 Соглашение об урегулировании спора и/или конфликта должно содержать:**

□ Данные о сторонах медиации, предмете спора (конфликта), медиаторе (медиаторах), а также согласованные сторонами условия соглашения;

□ Вышеперечисленное, а также способы и сроки исполнения условий соглашения и последствия их неисполнения или ненадлежащего исполнения;

□ Подпись медиатора (ров).

**24 Соглашение об урегулировании конфликта, достигнутое сторонами при проведении медиации в ходе уголовного процесса, представляет собой:**

□ Соглашение об урегулировании конфликта путем заглаживания причиненного потерпевшему вреда и примирения лица, совершившего преступление, с потерпевшим;

□ Обязательство загладить причиненный потерпевшему вред;

□ Обязательство примириться с потерпевшим.

**25 Какие споры подходят для процедуры медиации:**

□ По которым прецедент может быть опасен, затронуты вопросы репутации, необходимо избежать огласки;

□ В которых прямые переговоры зашли в тупик;

□ Сторонам необходимо продолжить взаимоотношения;

□ Которые не могут быть предметом рассмотрения в суде.

**26 Роль адвоката в процедуре медиации:**

□ Представитель стороны (защитник);

□ Консультант, советчик;

□ Независимый эксперт

□ Свидетель

**27 Конфликты, разрешаемые с помощью медиации:**

□ Межличностные;

□ Социальные;

□ Эго-конфликты;

□ Личность-группа.

**28 Стили разрешения конфликтов:**

□ Уход от конфликта;

□ Приспособление;

□ Конкуренция;

□ Компромисс;

□ Консенсус.

**29 Структурные элементы конфликта:**

□ Конфликтующие стороны, зона разногласий;

□ Представления о ситуации участников конфликта, мотивы участников конфликта;

□ Все вышеперечисленное и действия участников конфликта;

□ Процедура разрешения спора (конфликта).

**30 На каком уровне эскалации конфликта медиация еще продуктивна:**

□ На любой стадии из 9, кроме последних двух «Разрушения» и «Вместе в пропасть»;

□ На стадиях 4-6 «Создание образа», «Потеря лица» и «Целевые стратегии»;

□ На стадиях 1-4 «Обострения», «Обсуждения», «Действий», «Создания образа».

**31 На каком уровне эскалации конфликта медиация не требуется:**

□ На любой стадии уровня «Выигрыш-Выигрыш»;

□ На первых двух стадиях уровня «Выигрыш-Выигрыш»;

□ На уровне «Выигрыш-Проигрыш»;

□ На стадиях 8-9 уровня «Проигрыш-Проигрыш».

# Используемая литература, ссылки и рекомендуемые ресурсы

1. http://ru.wikipedia.org. [↑](#endnote-ref-1)
2. Дмитрий Давыденко, Как избежать судебного разбирательства и не только: посредничество в бизнес-конфликтах.-М.- ИД «Секрет фирмы», 2006.-168 с. [↑](#endnote-ref-2)
3. Американский этический стандарт медиаторов [↑](#endnote-ref-3)
4. Аллахвердова О.В. доцент факультета социологии, кандидат психологических наук Медиация как социально-психологический феномен [↑](#endnote-ref-4)
5. Приглашение к медиации: практическое руководство о том, как эффективно предложить разрешение конфликта посредством медиации – Махтельд Пель.-М.: Межрегиональный центр управленческого и политического консультирования, 2009.-с.400 [↑](#endnote-ref-5)
6. Гражданско-процессуальный кодекс Швейцарии [↑](#endnote-ref-6)
7. . Медиация для менеджеров: разрешение конфликтов и восстановление рабочих отношений/ Джон Кроули, Кэтрин Грэм.-М.: Межрегиональный центр управленческого и политического консультирования, 2010.-304 с. [↑](#endnote-ref-7)
8. Дмитрий Давыденко, Как избежать судебного разбирательства и не только: посредничество в бизнес-конфликтах.-М.- ИД «Секрет фирмы», 2006.-168 с. [↑](#endnote-ref-8)
9. Носырева Е.И. Альтернативное разрешение споров в США [↑](#endnote-ref-9)
10. Медиация в сфере гражданской юрисдикции/С.И.Калашниковва – М.:Инфоропик Медиа, 2011-304 с. (Серия библиотека медиатора, Кн. 2), первоисточник Boulle L., Nesic M., [↑](#endnote-ref-10)
11. Дмитрий Давыденко, Как избежать судебного разбирательства и не только: посредничество в бизнес-конфликтах.-М.- ИД «Секрет фирмы», 2006.-168 с. [↑](#endnote-ref-11)
12. Дмитрий Давыденко, Как избежать судебного разбирательства и не только: посредничество в бизнес-конфликтах.-М.- ИД «Секрет фирмы», 2006.-168 с. [↑](#endnote-ref-12)
13. А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. Значение, предмет и задачи конфликтологии // Конфликтология. — М.: ЮНИТИ, 1999. — С. 81. — 551 с. — 10 000 экз. [↑](#endnote-ref-13)
14. Шейнов В.П. Конфликты в нашей жизни и их разрешение. – Минск, 1996. [↑](#endnote-ref-14)
15. Глазл Ф. Конфликтменеджмент. Настольная книга руководителя и консультанта /Пер.с нем. — Калуга, «Духовное познание», 2002. [↑](#endnote-ref-15)
16. Приглашение к медиации: практическое руководство о том, как эффективно предложить разрешение конфликта посредством медиации – Махтельд Пель.-М.: Межрегиональный центр управленческого и политического консультирования, 2009.-с.400 [↑](#endnote-ref-16)
17. Комментарий к Закону РК «О медиации» Р. Юрченко, Члена НКС Верховного Суда РК, Бюллетень Верховного Суда РК, № 3, 2011 г. [↑](#endnote-ref-17)
18. С.В. Лазарев, Основы судебного примирения [↑](#endnote-ref-18)
19. Лазарев С.В. Мировое соглашение в гражданском судопроизводстве: Дис. . канд. юрид. наук. Екатеринбург, 2006. С. 39 - 41. [↑](#endnote-ref-19)
20. Медиация как альтернативная процедура урегулирования споров: что необходимо знать судье, чтобы компетентно предложить сторонам обращение к процедуре медиации. Цисана Шамликашвили.-М. Межрегиональный центр управленческого и политического консультирования, 2010.-с. 160 [↑](#endnote-ref-20)
21. С.В. Лазарев, Основы судебного примирения [↑](#endnote-ref-21)
22. Приглашение к медиации: практическое руководство о том, как эффективно предложить разрешение конфликта посредством медиации – Махтельд Пель.-М.: Межрегиональный центр управленческого и политического консультирования, 2009.-с.400 [↑](#endnote-ref-22)
23. Приглашение к медиации: практическое руководство о том, как эффективно предложить разрешение конфликта посредством медиации – Махтельд Пель.-М.: Межрегиональный центр управленческого и политического консультирования, 2009.-с.400 [↑](#endnote-ref-23)
24. Левин С. Разрешение конфликтов. От конфликта к сотрудничеству [↑](#endnote-ref-24)