**Литвинов Александр Валентинович:**

**Введение в медиацию**

**Введение**

   Сегодня институт медиации, заработавший солидную репутацию в ходе применения в западных странах, вызывает всё больший интерес в России. Этот актуальный метод альтернативного разрешения споров воспринимается российскими специалистами в области права крайне неоднозначно. Некоторые видят в нём долгожданную панацею, способную разгрузить нашу судебную систему и решить миром большинство конфликтов. Другие видят в нём красивую, но совершенно бесполезную в российских условиях сказку. Однако большинство суждений наших коллег строится на основе нескольких переведенных с английского или немецкого научно-популярных статей, посвященных медиации, и передающихся из уст в уста сильно упрощенных теоретических идей. Фактически только считанные единицы российских юристов решили пойти немного дальше и, воздержавшись от скоропостижных оценок, глубже изучить этот интересный и неоднозначный институт.

   Главное, что хочет узнать большинство людей о медиации это её сущность и технология применения (Проще это можно сформулировать как два вопроса: "Что это такое?" И "Как это делать?"). Ученые и практики стремятся на основе беглого анализа теоретического материала сделать вывод о пригодности этого института в условиях российской правовой действительности. Однако на практике это не даёт точного понимания ни сущности медиации, ни медиативной техники. Этому есть объяснение. К примеру если Вас, как специалиста, скажем, в области нотариата, попросят в течении пятнадцати минут объяснить сущность нотариата и технику работы нотариуса человеку, который не знаком с российским правом и не знает, что такое нотариат вообще? Конечно, можно передать основные теоретические и правовые аспекты, привести пару примеров из практики, но поймёт ли этот человек всё то, что Вы хотели ему сказать, всю специфику работы нотариата и отдельного нотариуса? Даже если дать Вам не пятнадцать минут, а час или два или три, он всё равно не поймёт всего этого, так как понимаете это Вы. Изначально необходимо объяснить те правовые принципы, на которых устроено всё Российское государство и право, пояснить исторические предпосылки становления этих принципов, определить конституционное положение нотариата, его соотношение с другими государственными и негосударственными органами, организациями и гражданами, уяснить его основные функции, принципы деятельности саморегулируемых организаций нотариусов, показать на практике, как ведётся работа с клиентами и документами, дать почувствовать себя в роли нотариуса, побывать на Общем собрании членов нотариальной Палаты и только после всего этого и многого другого он сможет понять и прочувствовать, что же это такое и как это делается. Также обстоит дело и с медиацией, когда многие юристы изучая эту тему хотят в течении пятнадцати минуть получить "сухой остаток", без долгих и на первый взгляд ненужных подробностей. В итоге они получают лишь несколько вырванных из контекста определений и статистических отчётов, на основании которых и выносится окончательный вердикт. В данном случае на поставленные вопросы не даётся точный ответ.

   На сегодняшний день даже на западе нет единства в понимании сущности медиации и её основных принципов, различные школы (Британская, Голландская, Австралийская, Американская и др.) дают собственные интерпретации и характеристики этому институту, которые зачастую не совпадают, а иногда и противоречат друг другу. Вне зависимости от этих факторов, мы в данной статье осветим классическое понятие и признаки медиации, которые собственно отличают медиацию от других социально-правовых институтов.

   До 2011г. не существует каких-либо единых норм и правил, регулирующих порядок доступа к профессии **медиатора**. На рынке действовали частные учебные заведения, которые предлагают обучение по специальностям "коммерческий медиатор" и "семейный медиатор". Условием для приема в подобные учебные заведения часто является наличие специальности в таких областях, как юриспруденция, психология или социальная педагогика при соответствующем опыте работы. Правда, для приема в некоторые образовательные учреждения такого рода достаточно любой профессиональной квалификации.

   Тем не менее, после завершения учебы в специализированном учреждении или вступлении в крупную профессиональную организацию медиаторы должны подтвердить свою квалификацию и предъявлять лицам, обращающимся за помощью, надежное свидетельство своего профессионализма. Кроме того, **профессиональным медиаторам** в области семейных отношений, в Германии присваивается соответствующее звание, например, медиатор/BAMF (Федеральное объединение по семейной медиации).

   Медиация - это новое явление в нашей жизни новый прогрессивный способ решения неглубоких конфликтов и не антагонистических противоречий. Ниша новая, ни кем не занятая пока ещё и весьма перспективная, это можно смело утверждать, исходя даже из двух факторов:

  -- Инициатор внедрения Медиации в России и

  -- Второе, наличие хоть того же, молодого зарубежного опыта.

   Отсюда видно, что медиация это перспективное развитее, в первую очередь, человеческих отношений на базе развития культуры человеческих взаимоотношений - это наше светлое и счастливое будущее. Ведь отношения в Европе, в Америке отличаются от отношений в России. Такой простой пример: У нас устная сделка ценой до 1000 руб. в Америке ограничения по стоимости сделки нет, хоть на несколько миллионов, и, если одна из Сторон взяла на себя определённые обязательства по данной сделке, то она не будет истерически утверждать, что всё,что не записано и не подписано, к ней отношения не имеет. А у нас, даже подписанный договор, выполненный, с подписанными актами приёма выполненных работ, процентовками может быть признан не заключённым, в связи с тем, например, что в нём отсутствует, по мнению отдельных юридических теоретиков, такое существенное условие, как срок окончания выполнения работ.

   Медиаторство - это новый шаг в развитии общественных отношений, в развитии культуры этих отношений. Доказывается что не надо "шашками" махать и твой визави не злодей, а просто может быть заблуждающийся, а может это ты заблуждаешься и есть возможность мирным путём выяснить реальную ситуацию.

   Справедливо мнение, что наиболее близкие лица не имеющие профессиональной подготовки в области медиации являются адвокаты, они при некотором увеличении своих знаний могут предлагать свои услуги в качестве медиатора.

   15 лет назад. Однако при **медиации** семейно-правовых конфликтов (например, связанных с выплатой алиментов или воспитанием детей) присутствие адвоката весьма приветствуется с тем, чтобы исключить достижения всякого рода компромиссных решений, результатом которых явилось бы существенное ущемление интересов одной стороны, когда в соответствии с действующим законодательством эта сторона могла бы добиться для себя больших выгод.

**В предлагаемом учебном пособии авторы излагают свои взгляды на процесс подготовки медиаторов по программе "Медиация. Базовый курс".**

**Авторы надеются, что данное учебное пособие поможет усвоить не простую программу подготовки медиаторов и смогут использовать его в практической деятельности.**

  -- **Сущность и значение медиации**

   Определение. Цель медиации. Возникновение медиации.**О**тличие медиации от судебного и третейского способов разрешения споров. Когда медиация возможна..

   Альтернативные способы разрешения споров (АРС)

**Медиация - институт права**основанный   на разрешения [конфликта](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%BB%D0%B8%D0%BA%D1%82) с участием третьей нейтральной, беспристрастной, не заинтересованной в данном конфликте стороны  - [медиатора](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B5%D0%B4%D0%B8%D0%B0%D1%82%D0%BE%D1%80), который помогает сторонам выработать определенное соглашение по спору, при этом стороны полностью контролируют процесс принятия решения по урегулированию спора и условия его разрешения. Медиатора признают обе стороны. В результате достигнутого соглашения выигрывают все.

**Основная функция медиации -** это успешное проведение переговоров между двумя конфликтующими сторонами с участием третьего лица (медиатора), законченных взаимоустраеваемым соглашением.

   Во всем мире медиация является одной из самых популярных форм урегулирования споров. Медиация позволяет уйти от потери времени в судебных разбирательствах, от дополнительных и непредсказуемых расходов, процесс медиации является частным и конфиденциальным.

**Процедура медиация** согласно ст. 2 Федерального закона "Об альтенативной процедере урегулирования споров с участием посредника" от 27.07.2010г. N193-ФЗ - это способ урегулирования споров при содействии медиатора на основе добровольного согласия сторон в целях достижения ими взаимоприемлемого решения.

**Цель медиации** - добиться "полюбовного" соглашения между сторонами. При этом все решения относительно предмета переговоров и способа разрешения конфликта принимает не медиатор, а сами стороны. Необходимым условием медиации является добровольное участие сторон. Медиатор не вносит никаких предложений. Он только помогает сторонам пройти через процесс коммуникации, модуль, состоящий из заранее определенных шагов. Переговоры могут включать в себя от 3 до 15 таких шагов.

**Целью** **медиатора** является содействие способности участников спора урегулировать свой конфликт самостоятельно, путём предоставления им со стороны медиатора возможности изучить все способы разрешения Спора, чтобы определить путем переговоров решение, приемлемое  для каждой из Сторон.

   В идеале после окончания медиации эмоциональный диссонанс между конфликтующими сторонами должен исчезнуть, и разрешенный конфликт не должен мешать общению друг с другом. Это не означает обязательную гармонизацию или всепрощение, но *понимание, ясность и умение управлять возможными оставшимися противоречиями*- обязательный результат медиации.

   Честная, открытая проработка интересов и ценностей участников повышает вероятность выполнения достигнутого соглашения. Часто соглашения пересматриваются, изменяются, еслиучастники в процессе медиации понимают, что их интересы учитываются также серьезно, как и интересы "противника".

   Из этого следует:

   • Медиация позволяет достичь соглашения и договоренности при уважении ко всем сторонам.

   • Медиация помогает найти практические решения, с которыми согласны все участники.

   • Медиация помогает избежать утомительных разбирательств, длительных судебных процессов и больших расходов.

   • Медиация создает  уважение и укрепляет автономию участников конфликта.

   Адвокатам часто задают вопрос: сколько ты процессов провёл и сколько из них выиграл. Преимущества выигранных процессов перед проигранными для адвоката считается его высокой квалификацией. Да это так, если опытный адвокат находит аргументы в пользу защищаемого. И судья может более объективно принять решение. Это очень важно, когда адвокату удается доказать невиновность подозреваемого и, таки образом, помогает избежать судебной ошибки. Вопрос с точки зрения юриспруденции не корректен. Нельзя судебный процесс сравнивать с боксом или с какими-либо иными спортивными соревнованиями. Да в судебном процессе сталкиваются практически противоположные интересы, но как не странно лучшим результатом судебного процесса является не победа одной из сторон, а достижение обоюдного согласия в споре, заключения мирового соглашения.

   Наличие спора уже однозначно устанавливает тот факт, что стороны не могут самостоятельно придти к единому мнению о предмете спора и его существенных условий. Отсюда необходимо посредничество, которое снимет спор и приведет стороны к единому мнению по спору. На сегодняшний день такое посредничество носит исключительно судебный характер и если одна из сторон не согласна с мнением такого посредника, то существует механизм принуждения несогласной стороны. Конечно решение спорных вопросов всегда желательно мирным путём на основе добровольного согласия сторон, а если стороны добровольно не согласились, что сразу применять принцип принуждения? Для цивилизованного общества подобное отношение не приемлемо, нужен правовой консультант, который вооружен глубокими знаниями в области юриспруденции и серьёзными знаниями в области психологии человеческих отношений. И этот базис позволяет ему примерить в рамках закона стороны, объяснить, как реально выглядит спор, кто прав и кто не прав, бесперспективность судебного спора и необходимость заключения добровольного мирового соглашения на основании единого мнения сторон и посредника. Вот в принципе роль такого посредничества и есть медиация.

   Откуда возникла медиация?

   Само посредничество старо как мир. Наибольшее развитие издревле эта процедура получила в регионах с наиболее развитой торговлей. Так многие историки находят корни современной медиации у Финикийской цивилизации (основой которой была морская торговля) и в Древнем Вавилоне. Медиации существовала в древнем Китае, Японии, в странах Африки, где старейшины рода или племени выступали в качестве своеобразных профессиональных медиаторов, обеспечивая бесконфликтное решение проблемных ситуаций. В этих странах и сегодня нормы морали ставят примирение сторон через диалог, даже с использованием посредника, намного выше, чем решение проблемы государственным судом. Дальнейшее развитие института посредничества происходило в Древней Греции, где медиаторы были известны как proxenetas, а затем и в Древнем Риме, начиная с Дигестов Юстиниана, появилось законодательное закрепление положения медиаторов. В римском праве они именовались по разному: internuncius, medium, intercessor, philantropus, interpolator, conciliator, interlocutor, interpres, и наконец mediator.

   Что же касается России, то отечественным правовым традициям и современному законодательству так же известна медиация, но нам в наибольшей степени соответствует термин "примирительная процедура с участием посредника", который был известен еще древнему русскому праву.

   Медиация в ее современном понимании начала развиваться во второй половине 20 столетия. Прежде всего, в странах англо-саксонского права - США, Австралии, Великобритании, а затем уже она постепенно стала распространятся и в Европе. Первые попытки применения медиации, как правило, предпринимались при разрешении споров в сфере семейных отношений. В последствии, медиация получила признание при разрешении споров самого широкого круга, начиная от семейных конфликтов и заканчивая сложными многосторонними конфликтами в коммерческой и публичной сфере.

   К началу XX века в стремительно развивавшейся американской экономике возникла новая форма конфликтов: борьба между образовавшимися профсоюзами и работодателями за условия труда и размер заработной платы. Без быстрого разрешения споров возникала угроза забастовок, массовых увольнений и временного закрытия целых фабрик. Тогда государство предложило участникам споров министерство труда в качестве нейтрального посредника. В 1947 году для выполнения этой задачи был создан специальный федеральный орган - Федеральная служба США по медиации и примирительным процедурам (Federal Mediation Conciliation Service, FMCS), который действует и сегодня. Впервые был употреблён термин "медиация". Хотя эта форма ещё не имела характера самостоятельной процедуры, однако она заложила основу для дальнейшего развития института.

   Второй предпосылкой к возникновению медиации было появление в конце 60-х гг. таких организаций как "Neighborhood Justice Centers" и "Community Mediation". Это локальные негосударственные организации, деятельность которых была направлена на разрешение конфликтов в семьях, между соседями, а также малообеспеченными лицами. Основной мыслью такой медиации, ориентированной на общественность, была идея предложить определённому кругу лиц, который по финансовым или эмоциональным причинам отказывается от обращения в государственный суд, другую площадку для разрешения споров с более низкими порогами доступа.

   Третьей предпосылкой стали особенности американского гражданского процесса, сложившиеся к 60-м годам. А именно некоторые его негативные стороны. Согласно так называемому американскому правилу ("American rule") каждая сторона сама оплачивает услуги адвоката независимо от исхода дела. Так что для обеих сторон расходы были неизбежны. В экономических спорах, которые носят комплексный характер, эти неизбежные расходы на адвокатов достигали астрономических сумм. К тому же сам процесс по срокам становился чрезмерно затянутым. В итоге нередко поводом для заключения судебного мирового соглашения становятся просто исчерпание ресурсов и разочарование. В таких условиях преимущества ADR казались очевидными.

   Сегодня в США, например, с помощью процедур внесудебного урегулирования споров (ADR) разрешается до 80% конфликтов, причем из всех мировых решений 30% дает арбитраж (по-нашему, третейское разбирательство), а 70% - медиация.

   Одна из областей, где медиация имеет наиболее длительную историю применения - сфера международных отношений. В этой сфере медиация осознанно применялась уже в средние века и успешно применяется в современной международной практике. Еще в 2002 году был принят Комиссией ООН по праву международной торговли (ЮНСИТРАЛ) и одобренного Генеральной Ассамблеей ООН Типового закона "О международной коммерческой согласительной процедуре". Принятие данного Типового закона было обусловлено расширением практики применения согласительных процедур в различных частях мира и потребностями унификации на международном уровне положений, связанных с их использованием в урегулировании споров, возникающих в сфере внешнеэкономической деятельности. А в июне 2004 года в Брюсселе при поддержке Европейской Комиссии был разработан инициативной группой практикующих медиаторов (посредников), представляющих более 30 европейских организаций, имеющих дело с альтернативными способами разрешения споров, Европейский Кодекс (European Code of Conduct for Mediators). Следует отметить, что наш федеральный закон N193-ФЗ был разработан в соответствии с нормами этих двух важных документов.

   В последние два десятилетия все большее внимание уделяется возможностям медиации при разрешении хозяйственных и экономических споров. Это продиктовано тем, что опыт применения медиации сегодня уже позволяет утверждать, что преимущества этого способа разрешения споров создают максимальную выгоду для хозяйствующих субъектов. Ведь вопросы конфиденциальности, быстроты принятия решений, сохранения репутации - это аспекты, без которых невозможно обеспечение успешности и жизнеспособности современного бизнеса.

   Интересно, что для России медиация, а точнее примирительная процедура, совсем не новшество. Так в Арбитражном процессуальном кодексе Российской Федерации (АПК РФ) содержится указание на возможность обращения к посреднику с целью урегулирования спора (глава 15 АПК РФ называется "Примирительные процедуры. Мировое соглашение"). А часть 2 статьи 138 АПК РФ указывает, что стороны могут урегулировать спор, заключив мировое соглашение или используя другие примирительные процедуры. Следовательно, примирительные процедуры могут быть различными (в том числе с участием посредника или без него). К сожалению, конфликтующие стороны не всегда понимают, как работает процедура медиации и не обращаются к услугам медиаторов. Стороны убеждены, что передача спора на рассмотрение в суд является единственным эффективным решением.

   Следует отметить, что уже давно существует и существовала острая и относительно массовая потребность в медиации в России - это в первую очередь связанно с нашей не совершенной судебной системой, её "тяжёлости" в области реализации права на судебную защиту. Не для кого не секрет, что наша судебная системы тяжеловесна и далеко не оперативна. Для разрешение судебных споров в среднем уходит около 8 месяцев, с учётом арбитражных процессов, а рассмотрения отдельных споров, особенно в судах общегражданской юрисдикции, вообще длятся годами.

   Медиация превратилась в самостоятельную процедуру лишь с середины 70-х годов. В 1981 г. Роджер Фишер и Уильям Ури, профессора Гарвардской школы права, опубликовали результаты своих исследований по заголовком "Getting to Yes". Суть Гарвардской концепции, часто определяемой как "совместные действия", основана на разграничении позиции и интересов. Так в процессе переговоров стороны обозначают свои юридические позиции, которые зачастую являются диаметрально противоположными, что и ведёт к невозможности компромисса. В то же время за жёсткими позициями сторон (которые представляют собой самостоятельно разработанный вариант решения) стоят прежде всего определённые потребности (интересы) которые в отличие от позиций не являются диаметрально противоположными. Если в ходе переговоров удастся определить эти интересы сторон, то будет сделан огромный шаг на пути к достижению соглашения. Медиатор строит переговоры таким образом, чтобы на первый план вышли именно интересы сторон. То есть достигнутое в процессе медиации решение будет являться взаимовыгодным, нет победителей и проигравших (комбинация "win-win"). Классическим является пример с двумя сёстрами и апельсином. Каждая из сестёр заявляет свою позицию: "Я хочу этот апельсин". Позиции сторон противоположны и казалось бы выигрыш одной сестры означает поражение другой. Мать для разрешения конфликта разрезает апельсин пополам, руководствуясь исключительно позициями сестёр, не задумываясь об их реальных интересах. В то же время мать с помощью вопросов могла обнаружить, что один ребёнок хотел бы выжать сок из фрукта, другому же необходима была корка для цукатов в сдобное тесто. Задача медиатора состоит прежде всего в том, чтобы сконцентрировать внимание сторон на их реальных интересах, а не юридических позициях.

   В 1990 году Конгресс США принял закон о реформировании гражданского судопроизводства, согласно которому на федеральные суды была возложена обязанность содействовать применению альтернативных форм разрешения споров. Во исполнение данной обязанности многие процессуальные кодексы штатов установили довольно широкие дискреционные права судей по принуждению спорящих сторон к предварительному обращению к медиатору. Параллельно с данным процессом медиация развивалась и во внесудебной области. И сегоднямедиация является неотъемлемой частью американской культуры.

   Подводя итог вышесказанному, можно сделать вывод о том, что медиация является действенным инструментов в разрешении конфликтов. Конфликтующие стороны могут сами контролировать ход процесса и влиять на его конечный результат. Это повышает ответственность и заинтересованность участвующих сторон и позволяет использовать не стереотипы разрешения конфликта, а новейшие технологии, помогающие развитию бизнеса и построению новых деловых отношений.

**Главная цель медиации - найти пути к примирению сторон.**

   В чём отличие медиации от судебного и третейского способов разрешения спора?

   Основным отличием медиации от других видов разрешения споров является ее недирективность. Медиация лишь использует усечёно право с целью убеждения, в отличие от традиционных способов разрешения споров, которые основываются целиком на правовом регулировании.

   Медиация отличается от всех альтернативных методов разрешения споров, к которым относится и третейский суд. Ведь третейский суд это все равно суд, процедура, результатом которой является вынесение авторитарного решения. Третейский суд предполагает вынесение решения, уполномоченным третьим лицом. Медиатор же не только не выносит решение по спору, он обязан избегать даже предложения вариантов разрешения спора. При третейском разбирательстве все равно ответственность за качественное содержание решения по спору несет третейский судья. В медиации же вся ответственность и полнота влияния на качество вырабатываемого решения по спору остается у сторон. Что позволяет им максимально позаботиться о своих интересах и учесть их при заключении медиативного соглашения.

   В отличии от судебного разбирательства, которое, как правило, занимает много времени, сил и здоровья, медиация имеет следующие преимущества:

**1. Эффективность** **-** созидательное решение или компромисс могут стать частью урегулирования конфликта.

   Медиация помогает сэкономить время, деньги и эмоциональные силы участников спора.

   • При ее проведении обстановка, организация, регламент и содержание процесса могут быть определены индивидуально.

   • Медиация ориентирована не столько на конфликт (выяснение кто прав, а кто виноват) или на выигрыш, сколько на конструктивный поиск решений.

   • В плане временных затрат медиация может быть легко подстроена под потребности участников и может учитывать эмоциональные и личные аспекты спора.

   • При этом сфера частных интересов участников полностью защищена, поскольку процесс медиации это конфиденциальный процесс.

   • Медиация позволяет участникам спора посмотреть в будущее и использовать свои творческие способности.

   • При разрешении спора с помощью медиации достигнутые договоренности, как правило, более долговечны и отвечают реальному положению вещей, что не только способствует претворению их в жизнь, но и делает их осуществление обоюдно приемлемым и естественным шагом.

   Одновременно стоит отметить, что медиация применима далеко не во всех случаях. Главным условием для успеха процедуры медиации является стремление сторон к сотрудничеству и наличие у них воли к мирному разрешению спора. Одновременно медиация малоэффективна при сильном фактическом (материальном, организационном) неравенстве сторон.

   Медиация - это процедура примирения конфликтующих сторон, путем их вступления в добровольные переговоры в присутствии нейтрального лица-медиатора (посредника), с целью достижения взаимопонимания и составления договора, разрешающего конфликтную ситуацию.

   Другими словами, медиация - переговоры с участием нейтрального посредника (медиатора). Во всем мире медиация является одной из самых популярных форм урегулирования споров. Медиация позволяет уйти от потери времени в судебных разбирательствах, от дополнительных и непредсказуемых расходов, процесс медиации является частным и конфиденциальным.

   Наибольший эффект применения медиации достигается:

   В разрешении конфликтов в области трудовых, семейных и гражданских взаимоотношений как в личной сфере так и сфере предпринимательской деятельности. Кроме этого не следует забывать что гражданские взаимоотношения носят многогранный характер: собственность, признание сделок не действительными, кредит, залог, наследство; авторские права и так далее.

   Процедура медиации состоит из нескольких этапов, главная задача которых состоит в разрешении конфликта без обращения в суд:

   - заинтересованное лицо обращается за помощью к медиатору;

   - медиатор организует встречу для выяснения позиций сторон;

  -- каждая из сторон высказывает свою позицию по делу;

  -- стороны излагают свое мнение по поводу позиции противоположной стороны;

  -- медиатор проводит беседу с каждой из сторон, а затем и общую излагая собственное мнение основанное на законности, беспристрастности и профессионализме;

  -- стороны вырабатывают способы разрешения возникшего конфликта;

  -- совместное составление письменного соглашения, которое будет учитывать интересы обеих сторон.

   Медиация позволяет выйти сторонам из тупиковой ситуации, продемонстрировать высокий культурный уровень сторон, в то время как после судебного разбирательства все обычно заканчивается разрывом отношений и неприятными последствиями.

   При выборе процедуры медиации существуют только одни положительные стороны:

  -- основание обращения - согласие обеих сторон;

  -- решение принимается совместно с учетом справедливости, законности и своих интересов, и сами же исполняете это решение;

  -- медиатор только лишь способствует принятию решения;

  -- экономия времени и средств;

  -- конфиденциальность процедуры;

  -- учитываются интересы обеих сторон.

**2. Экономичность разрешения споров** **-** затраты на медиацию намного ниже, чем судебные издержки. Экономия времени - как скоро стороны смогут выйти из сложившегося конфликта, а это при ведении хозяйственной деятельности является немаловажным фактором.

   Правда, на сегодняшний день в России, если сравнивать с судебными издержками, которые могут понести компании, обращающиеся к судебному разбирательству в Великобритании или Нидерландах - это несопоставимо, в России намного дешевле, но всё равно не сравнить по стоимости с процессом медиации Но, тем не менее, нужно говорить не только о материальных, но и эмоциональных издержках. Медиация позволяет сделать разрешение спора максимально комфортным для сторон.

   Очень важно в предпринимательской деятельности - это возможность сохранить партнерские отношения в будущем. Медиация - процедура, нацеленная на перспективу, и если в судебном разбирательстве мы в основном опираемся на прошлое, пытаясь разобраться в фактах, выяснить кто прав, а кто виноват, то в медиации вопрос о правоте и виновности не ставится. У сторон появляется реальная возможность продолжить свои деловые отношения.

   Если детально проанализировать финансовые и временные затраты на ведение судебных или арбитражных разбирательств и сравнить по таким критериям судебный метод разрешения спора (в том числе путем достижения мирового соглашения), с одной стороны, и медиацию - с другой, то можно обнаружить, что эффективность медиации выше.

   Во-первых, она занимает меньше времени, чем судебный процесс, исключает вступление решения в законную силу и принудительное исполнительное производство. Даже если забыть, что юридические войны - это, как правило, не один иск, причем порой в различных судах (как российских, так и иностранных), понятно, что с помощью эффективно проведенных переговоров можно быстрее добиться лучшего результата, чем тот, которого взыскатель добьется по исполнительному листу.

   Во-вторых, затраты на юридическое сопровождение судебного процесса несоизмеримо выше, чем гонорар медиатора.  
В-третьих, если из зала суда по окончании судебного процесса уходят порой непримиримые враги, то в ходе медиации удается сохранять партнерские отношения, стороны продолжают сотрудничество.

   Соглашение, достигнутое сторонами, имеет такую же силу, как и любой другой договор между сторонами.

**3. Приватность** **-** на процессе медиации могут присутствовать любые лица по согласованию Сторон, не только конфликтующие стороны но и их представители, эксперты, свидетели, преводчики и т.п.

**4. Конфидециональность** **-** информация, которая рассматривается в процессе медиации, по договорённости сторон не может быть разглашена где-либо, даже в суде. Медиация - это доверительная процедура, из чего следует, что здесь минимизируются риски нанесения ущерба репутации компании, кроме того, разрешая конфликт, стороны могут быть уверены, что его подробности не будут приданы огласке, особенно это касается тех моментов, которые являются коммерческой тайной.

**5. Антикоррупционный потенциал**. В медиации отсутствует необходимость и смысл кого-либо убеждать в своей правоте. Контроль над процессом сохраняют сами стороны и, кроме того, в случае возникновения сомнений в непредвзятости каждая из сторон спора имеет возможность в любой момент не только указать на это обстоятельство, но и выйти из процедуры.

**6. Отсутствие у третьего лица (медиатора) полномочий на вынесение директивных решений.** Решение принимают сами спорщики, и это дает возможность для каждого из них выйти из конфликта победителем, не "потеряв лицо" и сохранив перспективы для дальнейшего сотрудничества с оппонентами.

**7. Добровольная исполняемость решения сторонами** (поскольку это решение всегда реалистично и принято добровольно). Это довольно важный момент - ведь всем известно, что судебные решения часто несут лишь формальный характер. Суд просто не в состоянии учесть множество аспектов спора и не принимает во внимание многих особенностей реальной ситуации, в которой находятся спорщики. Вот почему нередко даже справедливые судебные решения либо парализуют хозяйственную деятельность предприятий и приводят их к банкротству, либо просто не исполняются. И здесь медиация позволяет избежать ненужных потерь, давая бизнесу шанс преодолеть негативные последствия спора и даже выстроить на них фундамент новых партнерских отношений.

   Стороны наделяют медиатора точно определённым объёмом процессуальных полномочий, не больше и не меньше. Он в соотвествии с этим объёмом вправе судить, примирять, делать заключений, давать оценок, представлять сторонам проекты решения, но он не вправе принимать никакого решения, которое затрагивало бы по существу разрешаемую проблему. Немецкий профессор доктор К. Грефин фон Шлиффен пишет: "Медиатор сопровождает стороны на пути устранения конфликта, но не ведёт их по нему".

   Решение является не навязанным извне актом уполномоченного органа, а результатом совместной работы сторон, то есть исходит исключительно от них самих. Это решение будет исполнено, потому что оно выгодно для самих сторон, а не потому что они опасаются санкций.

   Стороны не только достигают приемлемого решения, но и создают возможность для укрепления и развития их дальнейших деловых отношений, в то время как вынесение решения судом зачастую не только не прекращает конфликт, но и делает невозможным дальнейшие деловые отношения между сторонами, так как не было достигнуто их реального примирения.

**Актуальность медиации**

   30 сентября 2010 года Научно-методический Центр медиации и права совместно с Посольством Франции в России и французской секцией европейского объединения судей-медиаторов GEMME France при поддержке Ассоциации юристов России организовали и провели Первую российско-французскую конференцию по медиации.

   Конференция, в работе которой приняло участие более 200 человек, вызвала большой интерес со стороны российского юридического и бизнес-сообщества, представителей СМИ. Толчком для активного внедрения института медиации в России послужил недавно принятый Федеральный закон  "Об альтернативной процедуре урегулировании споров с участием посредника (процедуре медиации)", который вступит в силу с января 2011 года.

   В приветственном слове к участникам конференции советник Президента РФ В.Ф. Яковлев отметил, что правовая система в России активно развивается и меняется. Сохранив все лучшее, что было создано еще в дореволюционной России, правовая система "обогатилась" современными достижениями, используя опыт зарубежных стран.

   "Использование процедуры медиации и альтернативных способов разрешения споров (АРС) в современных условиях при загруженности судов - процесс своевременный и необходимый, - отметил докладчик, - Сегодня для ее внедрения необходимо принять подзаконные акты, утвердить программу подготовки медиаторов, в порядке установленном Правительством РФ". Советник главы государства  выразил надежду, что медиативные процедуры станут "необходимым и естественным явлением гражданского общества" и сообщил, что судебные органы намерены способствовать этому процессу.

   Намерение судов внедрять процедуру медиации высказал в приветственной телеграмме в адрес участников конференции и Председатель Конституционного суда РФ В.Д. Зорькин. Он отметил, что медиация способна взять на себя часть важной функции судебной деятельности - восстановление мира между спорящими сторонами и это никоим образом не повлечет за собой уменьшения роли суда: "Напротив, медиация, освобождая суды от части нагрузки, в определенной мере усилит оперативность и эффективность рассмотрения и разрешения дел, по которым сторонам не удается прийти к согласию".

   В своем обращении В.Д. Зорькин отметил: "Не противопоставляя суду, а рассматривая суд как один из возможных способов завершения конфликта, как гарант справедливости АРС могут успешно применяться там, где есть хорошо развитая, устойчивая система судопроизводства".

   Многие ученые отмечают, что за последние несколько лет медиация в России из "terrа incognita", никому не известной области, превратилась в предмет практического интереса не только для представителей юридических специальностей, но и для широкой общественности. Особенно велик интерес к этому методу у тех, кто уже "разглядел" его преимущества применительно к своей основной деятельности. Это менеджеры, административные служащие (в том числе и государственные), а также представители помогающих профессий - психологи, социальные работники и т. д.

   Сегодня, как и в начале внедрения медиации, одной из главных задач на этом пути остается всестороннее содействие просвещению общественности и информированию о том, что это за институт, чем он отличается от других альтернативных способов разрешения споров и какие выгоды получают стороны, воспользовавшиеся при разрешении спора услугами медиатора.

   Институт медиации (посредничества) в России находит поддержку и одобрение и государственной власти, и юридической элиты. Слова о том, что в России необходимо бороться с правовым нигилизмом и способствовать развитию внесудебных способов разрешения споров (одним из которых является медиация), звучат с самых высоких трибун. Но наряду с этим наш бизнес и деловое сообщество пока мало информированы об этом институте.

   К сожалению, подобное незнание объясняется не тем, что бизнесмены не достаточно включены в процесс становления и развития медиации, что они, так сказать, оставлены в стороне. Напротив - скорее можно говорить о некоторой инерции и даже о сопротивлении этому институту, существующих в бизнес-среде. Это довольно парадоксальная ситуация: ведь, казалось бы, именно деловое сообщество должно быть открыто всему новому, тем более что в данном случае выгоды от этих новшеств на лицо.

   Многих здесь останавливает недопонимание сущности медиации. Для кого-то кажется странным и непривычным проявить реальную ответственность (в том числе социальную), попробовать пойти другим, небанальным путем при разрешении спора. Да, безусловно, медиация требует ответственности, вовлеченности, но при этом она возвращает свободу выбора. А ведь эта свобода, которая вообще является величайшей ценностью для любого человека, в предпринимательской деятельности становится еще и залогом успеха.

   Консерватизм мышления здесь мешает дальнейшему развитию. Так, отказываясь испробовать новое блюдо, мы неизбежно обделяем себя, лишая возможности узнать что-то новое, понять, нравится оно нам или нет (а если нравится - включить его в список любимых). В бизнесе же это означает уступить своим конкурентам. Медиация является сегодня для бизнесменов таким "новым блюдом". Но чтобы оно перестало быть экзотическим, чтобы все механизмы этого института заработали с максимальной эффективностью, необходимо подключить в процесс интеграции медиации деловое сообщество в самом широком смысле этого слова. Рано или поздно это все равно произойдет. И когда бизнес поймет, что медиация -это, возможно, единственный способ (кроме переговоров tet-a-tet или коллекторов), позволяющий максимально снизить как прямые финансовые, так и репутационные риски, тогда процесс интеграции медиации в правовую сферу России приобретет больший размах.

   Сегодня же необходимо напомнить, что важным аргументом в пользу медиации является большой антикоррупционный потенциал этого института, что тоже очень важно длясовременных Российских бизнесменов. Ведь жалобы на коррупцию со стороны малого и среднего бизнеса звучат сегодня повсеместно. Поэтому будет естественно, если бы бизнес-сообщество, являясь одним из наиболее активных слоев общества, и сознавая, что открытость для переговоров и прозрачность бизнеса снизит коррупцию, способствовало развитию института медиации.

   Многие практикующие юристы скептически оценивают шансы медиации на успех в условиях Российской действительности. Это объясняется прежде всего тем, что сторона в споре имеющая более сильную правовую позицию и рассчитывающая на победу в суде никогда не согласится тратить время и деньги на сомнительную с её точки зрения процедуру медиации. Такой же скептицизм владел и западными юристами в то время, когда медиация только начинала своё, впоследствии триумфальное, шествие на западе.

   Сегодня же медиация на западе успешно применяется при разрешении многих коммерческих, семейных и других споров. Статистические данные свидетельствуют о том, что более 80 % конфликтов, которые разрешались посредством медиации закончились достижением консенсуса между спорящими сторонами.

   В России на законодательном уровне этот вопрос решен. Принят закон "О примирительной процедуре с участием посредника (медиации)". В данном законе сформулированы основные принципиальные положения о медиации, основанные на международном опыте применения этого института. Однако не решён вопрос о том, кто же будет выполнять функции медиатора (дается общая формулировка: дееспособное физическое лицо, не имеющее судимости, давшее согласие на выполнение функций посредника). Предусматривается, что районные и арбитражные суды ведут списки организаций, обеспечивающих проведение примирительных процедур, и судья может предложить сторонам обратиться к процедуре медиации.

   Закон принят, медиативная деятельность в стране активно не ведётся. Не смотря на то, что такие крупные предпринимательские объединения, как Торгово-промышленная палата и РСПП создали внутри специальные Службы медиации. Данные организации рекомендуют своим членам обращаться в эти службы, а не в суд для урегулирования своих споров. Одновременно в России появляются организации, которые проводят подготовку и обучение профессиональных медиаторов.

   В итоге, развитие медиации в нашей стране должно оказать плодотворное влияние на всю правовую систему. Внедрение медиации позволит разгрузить нашу судебную систему от большого количества споров, которые потенциально могут быть разрешены мирным путём.

   Значение медиации в социальной сфере сложно переоценить, так как решение конфликтов с участием супругов и несовершеннолетних формальным (административным или судебным) путём зачастую не затрагивает глубинных основ конфликта и не устраняет корень проблемы. Законодательное закрепление и практическое развитие медиации видится нам неизбежным и, по-нашему мнению не последнюю роль в этом процессе должны играть нотариусы.

   В психологии используется термин "консультация" - **медиация** как метод коммуникации, направленный, прежде всего, на разрешение конфликта. Этот процесс называется также урегулированием спора. Концепция **медиации** успешно применяется в рамках судебной системы Австралии: там медиация носит обязательный характер, за исключением судебных разбирательств, где рассматриваются случаи насилия, преступления на сексуальной почве и особо тяжкие уголовные преступления с причинением ущерба более 200 000 австралийских долларов. Однако в порядке исключения **медиация** может применяться даже в этих случаях.

   Будущие медиаторы проходят долгий и сложный процесс отбора. Благодаря собеседованию и наблюдению во время обучения впоследствии в профессиональной деятельности медиаторов не должно возникнуть каких-либо непредвиденных проблем. В принципе любые конфликты можно урегулировать путем **медиации**, однако для этого необходимо улучшить процесс обучения и подготовки по данной специальности.

   Наряду с медиатором очень важную роль играет лицо, принимающее заявки на медиацию (intake). Это лицо несет ответственность за рассмотрение, распределение и сортировку заявок. Деятельность медиатора в значительной степени зависит от того, насколько хорошо налажена система медиации. Система медиации слабо распространена в странах Европы, и совсем отсутствует в Германии (по состоянию на 2004 год).

   Во многих конфликтных ситуациях, возникающих на работе или в семье, медиация является единственной альтернативой судебному процессу, который несет очень высокие риски для участников, в том числе требует значительных временных и финансовых затрат. Кроме того, после юридического разбирательства стороны часто разрывают друг с другом, и доверительные отношения между ними становятся невозможными на долгие годы или даже на всю жизнь.

   По закону суд обязан приложить все усилия для взаимного примирения сторон, и приблизительно в каждом третьем деле стороны действительно удается примирить. При более или менее удовлетворительном разрешении спора судье не нужно выносить решение. Однако суду не всегда удается разрешить конфликт путем урегулирования с таким же профессионализмом и в столь же краткие сроки, как это делает медиатор с помощью процедуры медиации. Суды ограничиваются только рассмотрением обстоятельств, представленных в рамках данного дела. Однако часто конфликт, который рассматривает суд, лишь вершина айсберга, в то время как проблемы во взаимоотношениях, которые и являются коренной причиной конфликта, практически не принимаются и не могут приниматься в расчет.

   Разрешение конфликта при участии **профессионального медиатора** - это не дорогостоящая процедура, урегулирование даже незначительных конфликтов в судебном порядке, например ссор между соседями, может обойтись сторонам гораздо дороже. Правда, если с помощью медиации не удастся урегулировать конфликт, то придется нести дополнительные расходы на судебное разбирательство. С другой стороны, существует риск, что дело будет передано в вышестоящие инстанции, если при первом рассмотрении суд не сможет вынести удовлетворительного решения. Например, сосед, проигравший дело в суде, часто пытается продолжить судебное разбирательство, желая вернуть себе "потерянное лицо", что опять же резко увеличивает расходы и время.

   Поскольку медиация является альтернативой судебного урегулирования конфликтов, она относится к альтернативным способам разрешения споров.

**Сферы применения медиации**

   В каких сферах применяется медиация?

   Первоначально медиация параллельно развивалась по двум направлениям: посредничество и примирение в семейных делах и спорах между соседями с одной стороны и в предпринимательских отношениях внутри торгового сообщества с другой стороны. Именно то в какой сфере проводится медиация, будет влиять на правила её проведения, требования к личности медиатора и т.д. Вот далеко не полный список областей, в которых медиация эффективна:

   • коммерческие споры;

   - жилищные споры;

   - споры о праве собственности;

   - споры о действительности сделки;

   - инвестиционные споры;

   - нарушение прав потребителей;

   • меж - и внутрикорпоративные споры,

   • споры в банковской и страховой сфере;

   • сопровождение проектов, реализация которых затрагивает множество сторон,

   • конфликты на работе,

   • семейные споры,

   • споры, связанные с авторским правом и интеллектуальной собственностью,

   Наиболее частые конфликты:

  -- Развод супругов и лиц, состоящих в гражданском браке;

  -- Проблемы между родителями и подростками ;

  -- Раздел наследства;

  -- Ссоры между соседями;

  -- Жилищные споры;

  -- Нарушение прав потребителей;

  -- Споры о праве собственности;

  -- Моббинг / Трудности на работе

  -- Проблемы в школе;

   В соответствии со ст.1 Закона о медиации процедура медиации может применяться к спорам, возникающим из гражданских правоотношений, в том числе в связи с осуществлением предпринимательской и иной экономической деятельности, а также спорам, возникающим из трудовых и семейных правоотношений. В случае если споры возникли из иных отношений, урегулирование таких споров путем применения процедуры медиации возможно только в случаях, предусмотренных федеральными законами.

   Процедура медиации не применяется к коллективным трудовым спорам, а также к спорам, возникающим из гражданских правоотношений, в случае, если такие споры затрагивают или могут затронуть права и законные интересы третьих лиц, не участвующих в процедуре медиации, или публичные интересы.

   В процессе деятельности участников рынка возникают спорные ситуации, требующие оперативного и справедливого разрешения. Каким образом стороны могут попытаться найти устраивающее всех решение, не доводя дело до суда?

   В данном вопросе разумнее всего обратиться к специалисту, независимому эксперту, который изначально занимает нейтральную позицию в споре, но обладает всеми необходимыми познаниями в вопросе, требующем разрешения.

**Медиация** - это посредническая деятельность третьей, независимой и нейтральной к предмету спора стороны, обладающей достаточными познаниями как в вопросах законодательства и права, так и в вопросах конфликтующих сторон, и направленная на внесудебное урегулирование споров.

   В процессе работы с должниками медиаторы должны искать возможности разрешения не только возникших конфликтов, но и назревающих конфликтов, которые иногда не находят сами участники спора, т.е. **профилактика конфликта.**

   Данная деятельность приобретает еще большее значение в случаях с образованием непогашенной задолженности, а разрыв контракта не выгоден обеим сторонам.

   Медиация является альтернативным (внесудебным) способом разрешения возникших долговых споров. Медиация используется и после проведения в отношении должника судебного процесса, на стадии [взыскания по исполнительному листу](http://www.lawcollegium.com/teh/1234176210.htm). В отдельных случаях методика медиации эффективней, чем принудительное взыскание. Медиация в большинстве случаев позволяет сохранить деловые отношения с партнером-должником.

    Во-первых, должник оказывается услышанным, во-вторых, договоренности о порядке и сроках оплаты долга достигаются обеими сторонами. Такие договоренности позволяют учесть текущие возможности должника в оплате долга. Это особенно актуально, когда задолженность возникла в силу стечения объективных обстоятельств, не связанных с недобросовестностью должника. При этом, должник имеет намерения погасить долг и предпринимает реальные усилия по его погашению.

**Цель медиации** - способствовать достижению конструктивного урегулирования конфликта, но не гарантировать это заранее или предупредить его возникновение.

**Медиатор** - это нейтральное третье лицо, сопровождающее процесс для разрешения конфликта и для достижения конкретного соглашения. При помощи медиаторов можно найти решения, при которых не будет ни побежденных, ни победителей. Даже если, с Вашей точки зрения, Вы зашли в тупик, и из него Вам не выбраться, медиация поможет достичь удовлетворяющее обе стороны решение. Это обеспечивают в медиации возможность, в результате которой создаются условия для всех участников не только предлагать свои способы разрешения спора, за частую не правильные, но и найти и выработать правильное, справедливое и законное решение.

   Во время медиации вводится мораторий на какие либо агрессивные действия, медиатор контролирует соблюдение этого правила. Решение в деле находите вы сами совместно с медиатором, который пользуется доверием и уважением обоих сторон.

   Медиатор должен отслеживать каждое слово и интонацию, постоянно возвращать всех к теме и тщательно проверять все высказывания, видя их как возможные будущие решения. Так легче и быстрее появляются реальные и реализуемые решения. Все можно быстро разрешить, легко выдержать и не быть связанными формальными сторонами и сроками суда.

   Тем, кто в процессе развода с партнером или партнершей не может больше обсуждать с ней (ним) важные вещи - будь то раздел имущества, взаимные обязательства, общение с родственниками, друзьями и особенно с детьми, можно предложить провести переговоры без участия одной из сторон так как в медиационном соглашении все стороны заранее выразили доверие медиатору т.е. выдали карт бланш.:

   При оценки медиация со стороны, можно описать ее как процесс развития кооперации, направленной на разрешение конфликта. Конфликтующие стороны приглашают нейтральное третье лицо с соответ-ствующей подготовкой для того, чтобы помочь найти справедливое и удовлетворяющее всех решение. При этом совершенно не важно, что это за конфликт.

   Когда медиация возможна:

   В сегодняшнем, быстро меняющемся мире, где царит жесткая конкуренция и происходит разобщение людей, возможность решить конфликт не путем силы, а путем мира, повышает актуальность медиации в различных областях нашей жизни.

   Медиация идеально подходит для разрешения спорных ситуаций, имеющих в основе значительное число проблем и предполагающих продолжение взаимоотношений сторон, поскольку она способна создать модель взаимодействия, пригодную для разрешения будущих конфликтов. Во время медиации задача и исскуство медиатора - создать доброжелательную и безопасную атмосферу, атмосферу доверия и сотрудничества, что способствует "переводу" энергии конфликта в творческий совместный поиск приемлемого для обоих сторон соглашения. Такая кооперация повышает ответственность спорщиков за принятые решения, их последствия и соблюдение.

   Бизнес - это среда, где многие интересы и действия направлены на получение прибыли, выгоды. Поэтому бизнесмены находятся в постоянном поиске "нового", того, что может помочь им быть еще успешнее. И опыт развития медиации в западных странах говорит о высокой заинтересованности в медиации, как способе решения конфликтов, именно бизнес-среды.

   Медиация, как способ досудебного разбирательства родилась в Америке, с успехом продолжила свое развитие в Европе и других регионах. Уже применяется в Украине и в России. Надеюсь, что и в Литве медиация также получит признание.

   Очень часто мы не придаем значения каким-то событиям и "взглядам" в сотрудничестве, пока не произошел "взрыв". Участники занимают свои "боевые" позиции - кто то нападает, кто то защищается. Никто не хочет признавать себя виновным. Пожар разгорается, в борьбе - задеты чувства, страдает дело, уходит время. Фирмы (партнеры) несут большие экономические и эмоциональные издержки. Ситуация невыгодна всем.

   Что подразумевается под профилактикой? Это совокупность предупредительных мероприятий, направленных на сохранение и   
укрепление нормального состояния, порядка.

   Сложность рассматриваемой темы заключается в том - как мотивировать клиентов медиации обращаться за помощью в решении конфликта не только в момент разгара "войны", когда все силы исчерпаны и нанесен ощутимый урон, а регулярно, для сопровождения сотрудничества, с целью профилактики конфликтов.

   Возможно ли с помощью медиации обнаружить "острые углы" уже на начальной стадии сотрудничества в бизнесе, и что могло бы стать профилактикой конфликтов в партнерстве?

   Рассматриваются вопросы:

  -- как влияет медиация на "новое" понимание конфликта и способы его решения на участников медиации (т.е. воспитательный аспект медиации)?

  -- возможна ли и эффективна ли медиация для обнаружения конфликтных зон на начальной стадии сотрудничества?

  -- возможно ли использование технологии медиации при составлении договора о сотрудничестве?

  -- что может быть профилактикой конфликтов в бизнес-партнерстве?

**Об одном и том же с разного расстояния**

   Клиент медиации мог бы описать ее следующим образом: "Это дело добровольное, требующее доверия. В конце медиации меня и того, с кем я не могу договориться, - а это так важно для нас обоих, - третий, нейтральный человек приведет к взаимоприемлемому решению, и конфликт снимается. При этом, я могу все время высказывать свои пожелания и просьбы, я также должен выслушивать интересы моего оппонента. Все это происходит очень всерьез. Меня не уговаривают и не тянут с решением, мне разъясняют, объясняют и обосновывают правильную позицию, и если я не тупоголовый баран, то должен понять истину и при справедливости предлагаемой ситуации её отступить от своей позиции, если даже это противоречит моим интересам. Мне не надо хитрить, врать изворачиваться я честный и порядочный человек и мои интересы блюдёт моё доверенное лицо - медиатор честный человек профессионал в этой области отношений - медиатор. До тех пор, пока мне что-то не нравится в предлагаемом решении, я могу об этом говорить, и мы это обсуждаем. И никто меня не принуждает участвовать в переговорах до бесконечности: если я не вижу больше смысла продолжать, или я оставил надежду на выработку соглашения, я могу заявить об этом и выйти из процесса.

   В отличие от развитых стран, где медиация подтверждала свою значимость в первую очередь в частно - правовых конфликтах, в России  институт примирения сначала получил своё признание в основном в коммерческой сфере.

   Впервые появилось понятие "примирительные процедуры" в главе 15 АПК РФ 2002 г. При этом принципиальная новизна положений [АПК РФ](http://www.garweb.ru/project/law/doc/12027526/12027526-001.htm) 2002г. состояла в том, что ст. 138, 190, впервые используя термин "примирительные процедуры", допускали их применение как по спорам, возникающим из гражданских правоотношений, так и по публично-правовым спорам. С 2002 г. делался ряд попыток законодательно закрепить роль примирительной процедуры как на досудебной, так и на судебной стадии в экономических спорах.

   Один из наиболее значимых законотворческих шагов в этой сфере - инициатива Президента Российской Федерации Дмитрия Медведева, Премьера Владимира Путина депутатов Государственной Думы РФ П.В.Крашенинникова, В.Н. Плигина, В.С. Груздева, депутатов Санкт-Петербурга и др. внесших в Нижнюю палату Парламента законопроект "О примирительной процедуре с участием посредника (медиации)". Закон принят. Документ призван регулировать деятельность посредника (медиатора) преимущественно в гражданско-правовых спорах.

**2. Система и принципы медиации**

   Понятие, предмет и система альтернативного разрешения споров.

   Основные принципы медиации - альтернативного разрешения споров. Конфиденциальность. Добровольность. Сотрудничество (а не состязательность). Открытость ("прозрачность").Равноправие сторон. Профессиональность. Нейтральность и беспристрастность медиатора. Ответственность сторон за принятие решения. Беспристрастность и независимость медиатора. Принцип равенства перед законом. Принцип состязательности сторон. Принцип законности

   Методы (формы) альтернативного разрешения споров: разнообразие и краткая характеристика.

   Преимущества и недостатки альтернативного разрешения споров. Судебная система и альтернативное разрешение споров.

   Медиация в рамках отечественной правовой системы представляет собой деятельность, осуществляемую за пределами судопроизводства, и используется в дополнение к структуре правосудия. Процедура примирения должна осуществляться за рамками процесса, а лицо, выступающее в качестве медиатора, не является процессуальной фигурой. Процедуры медиации, которые достаточно хорошо отработаны юристами, психологами, социологами, не подлежат процессуальной регламентации. Значение для судопроизводства имеют законность при проведении медиации и ее результаты.

   Медиация или досудебное улаживание коммерческих споров сегодня - широко распространенная в мире практика. Эту форму урегулирования бизнес-конфликтов предприниматели считают весьма эффективной и при этом малозатратной. Подобный способ разрешения споров осваивают и в России. Но, по словам*Цисаны Шамликашвили*, Президента Научно-методического центра медиации и права, продвижению данного инструмента препятствует инертность российского общественного сознания.

   Медиация - это способ разрешения споров, глубоко уходящий корнями в историю развития человеческих отношений, но оформившийся как современная технология рассмотрения конфликтных ситуаций лишь во второй половине ХХ столетия. При всем многообразии сходств с другими формами разрешения разногласий, медиация имеет несколько принципиальных отличий. Основное из них - присутствие при разбирательстве третьей нейтральной стороны, которая не выносит никаких решений, однако участвует, вникает, изучает проблему и содействует принятию решения самими конфликтующими.

   Процедура медиации - это структурированный процесс, сама медиация - это междисциплинарная область, совместившая в себе такие отрасли знания, как право, психология, социология, лингвистика, конфликтология.

   Опираясь на опыт, сложившийся за последние несколько десятилетий, можно говорить о том, что с ее помощью можно разрешить практически любой спор.

   Сегодня в странах с развитой правовой системой медиация достаточно широко применяется при разрешении гражданско-правовых, семейных, коммерческих конфликтов и даже административных и публичных споров. Статистика различается в разных странах, но там, где медиация имеет наиболее длительную историю (а это прежде всего англосаксонские страны), можно говорить о том, что от 60% до 80% споров и конфликтов успешно разрешаются с помощью этого метода. В России процесс активной интеграции медиации в правовую культуру начался достаточно недавно. За последние несколько лет интерес к этому методу стало проявлять предпринимательское сообщество, чем и было продиктовано создание Службы медиации при РСПП и Коллегии посредников при ТПП РФ.

   Основным преимуществом процесса медиации является активная позиция сторон в поиске решения по значимым для них аспектам конфликта. Совместная выработка способов разрешения споров повышает шансы принять решение, максимально удовлетворяющее интересам сторон и при этом создающее условия для его реалистичного исполнения и продолжения дальнейших партнерских отношений. Необходимо отметить, что в медиации как неформальной процедуре стороны неукоснительно придерживаются принципа конфиденциальности, что позволяет участникам выйти из конфликта, не потеряв лицо и не нанося удар своей репутации.

   Нам известны факты, что медиация в несколько иной форме применялась еще в дореволюционной России, когда в конце XIX века с интенсивным развитием промышленности и торговли стали развиваться нетрадиционные внесудебные методы разрешения споров. Развитие на качественно ином уровне медиация в России получила вновь только в начале XXI столетия.

   В 2005 году была организована Первая Международная конференция, которая и стала отправной точкой новейшей истории медиации в России. Именно это мероприятие сделало возможным вовлечение юридического сообщества в работу по интеграции института медиации в российскую правовую систему. В это же время был создан Научно-методический центр медиации и права, одним из приоритетных направлений которого стало всестороннее содействие институту медиации в России.

   Сегодня пока еще достаточно рано дифференцировать области, в которых медиация наиболее востребована. Важно, что этот институт получает поддержку со стороны не только судебной, но и других ветвей власти. Подтверждением тому стало проведение в Уральском Федеральном округе правового эксперимента по внедрению примирительных процедур, который получил поддержку Высшего Арбитражного суда и Верховного суда России. Большая работа ведется деловым сообществом, так как разрешение коммерческих, корпоративных споров, конфликтов между хозяйствующими субъектами с помощью медиации является одним из наиболее эффективных и отвечающих самой природе предпринимательства методов.

   Сегодня люди стали все чаще прибегать к помощи медиаторов при разрешении различных споров, и статистика показывает, что в 80% случаев им удается разрешить конфликт успешно.

   За довольно длительную историю существования медиации в некоторых странах сформировались ведущие провайдеры медиативных услуг. К таким можно отнести CEDR в Великобритании, JAMS в США, МEDIARCOM в Португалии. В России сегодня очень мало обученных и сертифицированных медиаторов.

   В связи с тем, что медиация - это молодой, нарождающийся институт, высокое качество подготовки специалистов и оказания медиативных услуг очень важны. Это - ключевое условие для формирования положительного общественного мнения об этом институте. Центр медиации и права с первых дней существования опирается на собственные кадры. Нами также разработаны и реализуются образовательные программы по подготовке медиаторов с последующей их сертификацией и аккредитацией в соответствии с международными стандартами.

   Стоимость услуг медиаторов сильно варьируется. Она исчисляется от почасовой в пределах от 150 евро за час, до оговоренного гонорара за день работы. Для малых организаций медиация - нужный и полезный инструмент, причем более выгодный с материальной точки зрения чем судебная тяжба.

   Медиацию продвигать непросто в любой стране. В России тоже есть свои сложности. Прежде всего, необходимо преодолеть инерцию общественного сознания.

   Хотя существующая на сегодняшний день правовая база не препятствует применению медиации, часто звучит аргумент в пользу необходимости создания для этого института специальной законодательной базы. Конечно, принятие закона, регулирующего институт медиации, могло бы стать дополнительным катализатором для ее интеграции в деловой оборот и правовую культуру.

**Медиация** (посредничество) - это переговоры между двумя конфликтующими сторонами в присутствии третьего лица (медиатора), который следит за тем, чтобы переговоры велись в определенных структурированных рамках. Цель **медиации** - добиться "полюбовного" соглашения между сторонами. При этом все решения относительно предмета переговоров и способа разрешения конфликта принимает не медиатор, а сами стороны. Необходимым условием медиации является добровольное участие сторон. Медиатор не вносит никаких предложений. Он только помогает сторонам пройти через процесс коммуникации, модуль, состоящий из заранее определенных шагов. Переговоры могут включать в себя от 3 до 15 таких шагов.

   В психологии используется термин "консультация" - **медиация** как метод коммуникации, направленный, прежде всего, на разрешение конфликта. Этот процесс называется также урегулированием спора. Концепция **медиации** успешно применяется в рамках судебной системы Австралии: там медиация носит обязательный характер, за исключением судебных разбирательств, где рассматриваются случаи насилия, преступления на сексуальной почве и особо тяжкие уголовные преступления с причинением ущерба более 200 000 австралийских долларов. Однако в порядке исключения **медиация** может применяться даже в этих случаях. Будущие медиаторы проходят долгий и сложный процесс отбора. Благодаря собеседованию и наблюдению во время обучения впоследствии в профессиональной деятельности медиаторов не должно возникнуть каких-либо непредвиденных проблем. В принципе любые конфликты можно урегулировать путем **медиации**, однако для этого необходимо улучшить процесс обучения и подготовки по данной специальности. Наряду с медиатором очень важную роль играет лицо, принимающее заявки на медиацию (intake). Это лицо несет ответственность за рассмотрение, распределение и сортировку заявок. Деятельность медиатора в значительной степени зависит от того, насколько хорошо налажена система медиации. Система медиации слабо распространена в странах Европы, и совсем отсутствует в Германии (по состоянию на 2004 год).

   Во многих конфликтных ситуациях, возникающих на работе или в семье, медиация является единственной альтернативой судебному процессу, который несет очень высокие риски для участников, в том числе требует значительных временных и финансовых затрат. Кроме того, после юридического разбирательства стороны часто разрывают друг с другом, и доверительные отношения между ними становятся невозможными на долгие годы или даже на всю жизнь.

   По закону суд обязан приложить все усилия для взаимного примирения сторон, и приблизительно в каждом третьем деле стороны действительно удается примирить. При более или менее удовлетворительном разрешении спора судье не нужно выносить решение.

   Однако суду не всегда удается разрешить конфликт путем урегулирования с таким же профессионализмом и в столь же краткие сроки, как это делает медиатор с помощью процедуры медиации. Суды ограничиваются только рассмотрением обстоятельств, представленных в рамках данного дела. Однако часто конфликт, который рассматривает суд, лишь вершина айсберга, в то время как проблемы во взаимоотношениях, которые и являются коренной причиной конфликта, практически не принимаются и не могут приниматься в расчет. Разрешение конфликта при участии **профессионального медиатора** - это не дорогостоящая процедура, однако урегулирование незначительных конфликтов в судебном порядке, например ссор между соседями, может обойтись сторонам гораздо дороже.

   Следует отметить, что если с помощью медиации не удастся урегулировать конфликт, то придется нести дополнительные расходы на судебное разбирательство. С другой стороны, существует риск, что дело будет передано в вышестоящие инстанции, если при первом рассмотрении суд не сможет вынести удовлетворительного решения. Например, сосед, проигравший дело в суде, часто пытается продолжить судебное разбирательство, желая вернуть себе "потерянное лицо".

   Поскольку медиация является альтернативой судебного урегулирования конфликтов, она относится к альтернативным способам разрешения споров.

**Принципы медиации**

   Как правило, в процедуре **медиации** участвует квалифицированный и профессиональный медиатор и две конфликтующие стороны, которые дали согласие на медиацию. Ниже кратко представлены основные принципы медиации, однако в зависимости от вида процедуры и страны, в которой она проводится, эти принципы могут несколько варьироваться.

   В соответствии с ФЗ процедура медиации проводится при взаимном волеизъявлении сторон на основе принципов добровольности, конфиденциальности, сотрудничества и равноправия сторон, беспристрастности и независимости медиатора.

   Количество и точная формулировка отдельных принципов варьируется, в зависимости от страны, где применяется медиация и конкретной теоретической медиативной школы.

   Предлагается рассмотреть более широкий спектр принципов медиации:

  -- Добровольность

  -- Конфиденциальность

  -- Сотрудничество (а не состязательность)

  -- Равноправие сторон

  -- Профессиональность

  -- Нейтральность медиатора

  -- Ответственность сторон за принятие решения

  -- Беспристрастности и независимости медиатора

  -- Принцип равенства перед законом

  -- Принцип состязательности сторон

  -- Принцип законности

   Все принципы медиации основываются и базируются на общих принципах конституционного и гражданского судопроизводства.

**Принцип добровольности.**

   Процедура медиации является сугубо добровольной. Стороны никто не может заставить воспользоваться медиацией или хотя бы попытаться это сделать. Медиация - добровольный процесс, он основан на стремлении сторон достигнуть честного и справедливого соглашения.

   Добровольность выражается в том, что:

  -- ни одну сторону нельзя принудить к участию в медиации.   
Выйти из процесса на любом этапе или продолжать медиацию личное дело каждого участника.

  -- согласие с результатом процесса медиации также сугубо добровольно.

  -- стороны сами контролируют свое будущее, а не подвергаются контролю третьей стороны, такой как судьи или арбитры, которые, конечно, не обладают полными сведениями и представлениями обо всех фактах и подоплеке сторон и спора.

  -- услуги того или иного медиатора на какой-то части процесса или в течение всей процедуры принимаются обеими сторонами также добровольно.

   В качестве медиаторов могут выступать кто угодно. Существуют, однако, группы людей, которые, в силу их статуса, практически относятся к медиаторам:

  -- межгосударственные организации (ООН);

  -- государственные правовые институты (арбитражный суд, прокуратура);

  -- государственные специализированные комиссии (например, по урегулированию забастовок);

  -- представители правоохранительных органов (участковый в бытовых конфликтах);

  -- руководители структур по отношению к подчиненным;

  -- общественные организации (профсоюзы);

  -- профессиональные медиаторы-конфликтологи;

  -- социальные психологи;

   Неофициальные медиаторы, к которым можно обратиться за помощью в силу их образования или большого опыта:

  -- представители религиозных организаций;

  -- психологи;

  -- социальные педагоги;

  -- юристы.

**Принцип конфиденциальности.**

   Медиатор должен обеспечить разумные ожидания сторон в отношении конфиденциальности.

   Конфиденциальность зависит от обстоятельств медиации и любого соглашения, к которому придут стороны. Медиатор не должен разглашать ход и результаты медиации, если на это нет разрешения всех сторон или если этого не требует Закон.

   По отношению к конфиденциальности стороны могут разработать свои правила, или заранее договориться с медиатором, или офис может предложить уже имеющиеся определенные правила. Так как гарантия конфиденциальности является важной для сторон, медиатор должен обсудить ее с конфликтующими сторонами.

   Если медиатор проводит приватные заседания со сторонами, содержание таких заседаний, с точки зрения конфиденциальности, должно быть обсуждено со всеми сторонами предварительно.

   В целях защиты целостности процесса медиации, медиатор должен избегать передачи кому-либо информации о поведении сторон во время процесса медиации, качестве дела или предлагаемых решениях. Если это необходимо, медиатор может сообщить о причине неявки одной из сторон.

   Если стороны договорились, что вся или часть выявленной информации во время процесса медиации является конфиденциальной, такое соглашение сторон должно являться для медиатора обязательным.

   Конфиденциальность не может быть истолкована как ограничение или запрет на мониторинг, научные исследования или оценку программ медиации ответственными людьми. При соответствующих обстоятельствах, научным работникам может быть разрешен доступ к статистическим данным и, с разрешения сторон, к зарегистрированным делам, присутствие на процессе медиации, интервью участников медиации.

   Посредник, стороны и другие лица примирительного производства берут на себя обязательство по неразглашению сведений, ставших им известными в процессе медиации. Принцип конфиденциальности предполагает и ограничения использования информации в судебном и третейском разбирательстве.

**Принцип сотрудничества** сторон вытекает из сути примирительного производства. Предполагается, что вся примирительная процедура должна строиться на взаимных договоренностях, уступках и при этом должна поддерживаться атмосфера доверия и взаимного уважения".

   Стороны равноправны. Ни одна из них не имеет процедурных преимуществ. Им предоставляется одинаковое право высказывать свои мнения, определять повестку переговоров, оценивать приемлемость предложений и условий соглашения.

   Медиации применяется только к тем отношениям, в которых стороны равны. Правовое положение сторон одинаково и ни одна их них не может принуждать другую к каким-либо действиям. Стороны равны и рассчитывают найти решение, которое будет выгодно для них обеих.

   Медиатор не вправе ставить своими действиями какую-либо из сторон в преимущественное положение, равно как и умалять права и законные интересы одной из сторон.

**Принцип равноправия сторон** примирительной процедуры. Говоря о принципе равноправия сторон при использовании примирительной процедуры, необходимо отметить, что в медиации он становится наиболее актуальным, поскольку сама процедура возбуждения примирительного производства может быть осуществлена исключительно при взаимном волеизъявлении сторон, в отличие от процедуры судебной, а прекращена - в одностороннем порядке без объяснения причин. То же касается и процессуальных прав сторон уже непосредственно при проведении примирительной процедуры. Две стороны пользуются равными правами, и им предоставлены абсолютно равные процессуальные возможности.

**Принцип профессиональности.**

   Принцип профессиональности заложен в законе о Медиации. Там определены требования, предъявляемые к медиатору.

   В юридической среде вызывает споры сама фигура медиатора. По закону в качестве посредника на непрофессиональной основе может выступать дееспособный человек, достигший восемнадцатилетнего возраста и не имеющий судимостей. А вот профессиональные медиаторы - это лица, достигшие 25 лет и прошедшие курс обучения в порядке, установленном Правительством РФ.

   Что интересно, никаких требований к образованию закон не устанавливает. То есть медиатором может стать и врач, и косметолог, и физик. Профессия медиатора по закону значения не имеет.

   "Медиатор - это то лицо, которое выбирают стороны для урегулирования своего спора. Не всегда это спор исключительно юридический. Может быть, это спор пациента с врачом по поводу некачественного оказания услуг? И тогда, возможно, действительно лучше в качестве медиатора выступить медику, который разбирается в ситуации и может найти компромисс между пациентом и лечебным учреждением.

   Поскольку стороны сами выбирают медиатора, риск выбора лежит именно на них. Не хотят видеть юриста - пусть выбирают другого". Но, честно говоря, не очень понятно, как человек без юридического образования будет решать проблемы, появившиеся в рамках правовых отношений. Как, например, преподаватель физкультуры, переквалифицировавшийся в медиаторы, разберется с договорами, сделками и возникшими у сторон обязательствами? Без специального юридического образования посреднику будет сложно. Все-таки спор носит правовой характер.

   С одной стороны, другое образование, скажем, экономическое, будет плюсом при урегулировании именно экономических конфликтов. Но в этом случае медиатору будет не хватать правовых знаний. И тогда все равно придется обращаться к юристам.

   Данный пробел легко можно исправить в процессе подготовки медиаторов. Хотя в программе "Медиация "Базовый курс" изучение юридических вопросов не предусмотрено, необходимо ввести в программу обучения дополнительно юридические вопросы в необходимом количестве.

   Возможно, какие-то юридические знания будут даваться будущим профессиональным медиаторам на специальных курсах. Учебная программа предполагает обучение слушателей в объеме 120 академических часов и состоит из трех модулей по 40 академических часов каждый. Обучать медиаторов предполагается в ходе семинаров-тренингов, включающих, в том числе, деловые игры. По окончании всех трех модулей нужно будет пройти итоговую аттестацию в виде сдачи письменной работы по вопросам медиации и устного экзамена, включающего в себя теоретические и практические задания.

**Принцип нейтральности медиатора.**

**Медиаторы нейтральные лица.**

   Нейтральность медиатора оказывает существенное влияние на конструктивный ход переговоров, поскольку:

   1) в присутствии постороннего лица стороны спора, как правило, более сдержанны по отношению другу к другу, контролируют свое поведение и воздерживаются от деструктивных методов общения;

   2) стороны склонны более конструктивно обсуждать свою проблему с посторонним лицом, чем с другой стороной спора;

   3) каждая сторона имеет возможность обсудить самые трудные, болезненные или уязвимые для неё вопросы в индивидуальной беседе с медиатором на условиях полной конфиденциальности, не раскрывая их другой стороне. В свою очередь, это позволит медиатору увидеть такие точки соприкосновения сторон, которые они скрывают по иррациональным причинам, например, из-за страха сделать первый шаг навстречу;

   4) нейтральное лицо помогает сторонам увидеть свою проблему действительно нейтральным взглядом, во всех подробностях, включая те, которые не замечаются или подсознательно игнорируются стороной спора.

   Нейтральность медиатора выражается в том, что:

   1) медиатор обязан быть беспристрастным и независимым по отношению к каждой из сторон спора, не допускать каких-либо действий или высказываний, которые могут создать впечатление предвзятости, дискриминации или отсутствия справедливости;

   2) медиатор не является в переговорах представителем или консультантом какой-либо стороны (например, стороны, которая обратилась с инициативой проведения медиации, или слабой стороны спора); он не вправе собирать информацию, вести переговоры или консультации в пользу или против одной из них;  
3) медиатор не является в переговорах арбитром или судьей и не вправе давать оценку правильности или справедливости действий какой-либо стороны, выражать свое субъективное мнение или заключение по существу спора и о способе его урегулирования, навязывать его или подталкивать к нему стороны;

   4) медиатор обязан обеспечить равенство сторон в процедуре медиации, в том числе равные права на выражение своего мнения, участие в определении повестки переговоров, оценку приемлемости вариантов разрешения спора, на равное время участия в индивидуальных беседах с медиатором.

   Нейтральность медиатора обеспечивается тем, что:

   1) стороны выбирают медиатора для проведения медиации по обоюдному согласию. Сторона, приглашенная в медиацию другой стороной, не обязана выбирать того же медиатора, который был выбран стороной, инициировавшей медиацию;

   2) медиатор не вправе начинать переговоры или продолжать их при наличии обстоятельств, которые могут повлиять на его независимость или вызвать конфликт интересов. Если ему известны такие обстоятельства, он должен сообщить о них сторонам, чтобы они приняли решение о возможности проведения им медиации;

   3) если в ходе медиации у стороны появились сомнения в нейтральности медиатора, она вправе обсудить их с медиатором, и если этот обсуждение не помогло устранить сомнения стороны, она вправе в любое время прекратить медиацию и выйти из переговоров;

   4) если в ходе медиации у медиатора появится собственная оценка правильности или справедливости поведения какой-либо стороны, симпатии или предубеждения либо он иным образом ощутит утрату нейтральности по отношению к сторонам, он должен отказаться от дальнейшего проведения медиации.

**Принцип ответственности сторон за принятие решения**.

   Медиатор отвечает за безопасность участников на встрече, а также соблюдение принципов и стандартов. Ответственность за результат медиации несут стороны конфликта, участвующие в медиации. Медиатор не может советовать сторонам принять, то или иное решение по существу конфликта.

   В процессе медиации именно стороны несут ответственность за принятие решения, для чего им необходимо четко представлять суть дела, предлагать возможные варианты решения и в конце концов принимать это решение. Таким образом, обязанность и ответственность за принятие решения лежит полностью на сторонах. Роль же медиатора в этом процессе во многом похожа на роль штурмана: зная определенные приемы и техники, он ведет стороны по процессу выработки решения и в конце подводит к совместно принимаемому ими соглашению.

**Принцип беспристрастности.**

   Медиатор должен проводить медиацию беспристрастно и справедливо. Идея беспристрастности медиатора является центральной в процессе медиации. Медиатор должен проводить медиацию только тех дел, в которых он может оставаться беспристрастным и справедливым. В любое время, если медиатор не способен проводить процесс в беспристрастной манере, он обязан прекратить медиацию.

   Медиатор должен избегать такого поведения, которое давало бы повод почувствовать пристрастность по отношению к другой стороне. Качество процесса медиации повышается, когда у 'сторон есть уверенность в беспристрастности медиатора.

   Когда медиатор назначается судом или другим институтом, то такая организация должна приложить разумные усилия по обеспечению беспристрастности услуг медиатора.

   Медиатор должен остерегаться пристрастности или предубеждений, основанных на личностных характеристиках сторон, их социального происхождения или поведения на медиации.

   Обратной стороной беспристрастности является отсутствие заинтересованности в конфликте:

   Медиатор должен раскрыть все имеющиеся или потенциальные собственные интересы в конфликте, в той или иной степени известные ему. После обнаружения таковых, медиатор должен отказаться от медиации, или же получить согласие сторон на проведение медиации. Необходимость защиты от пристрастности медиатора в конфликте может влиять также на поведение сторон во время и после медиации.

   Интерес медиатора в конфликте порождает сделку или такие отношения, которые могут создать впечатление предубеждения. Основной подход к вопросу о заинтересованности медиатора в конфликте согласуется с понятием самоопределения. Медиатор несет ответственность за обнародование всех имеющихся или потенциальных конфликтов, которые в той или иной мере ему знакомы и которые могут породить вопрос о беспристрастности. Если все стороны согласятся на медиацию после того, как были проинформированы о конфликте, медиатор может продолжить медиацию. Однако, если интерес в конфликте порождает ряд сомнений целостности процесса, медиатор должен отказаться от процесса.

   Медиатор должен избегать проявления заинтересованности в конфликте как во время, так и после медиации. Без согласия всех сторон, медиатор не должен впоследствии устанавливать профессиональные отношения с одной из сторон по касающемуся или не касающемуся делу при условии, если это может поднять законные вопросы целостности процесса медиации.

**Принцип равенства перед законом**. Практическое значение принципа равенства всех перед законом заключается в том, что государство гарантирует равенство прав и свобод человека и гражданина независимо от пола, расы, имущественного, должностного положения и т.д. Применительно к проблеме медиации данный принцип означает обеспечение возможности каждому гражданину, лицу без гражданства, предпринимателю или организации воспользоваться правом на примирительную процедуру.

**Принцип состязательности сторон**. В примирительной процедуре состязательность сторон имеет специфическое содержание. С одной стороны, предполагается, что стороны примирительной процедуры имеют те же права, что и стороны судебного процесса, т.е. также могут представлять свои доводы, соображения, доказательства, давать пояснения и пр. С другой стороны, непредставление доказательств при медиации не влечет неблагоприятных правовых последствий для спорящей стороны. Посредник, действуя добросовестно, независимо, беспристрастно и имея соответствующий опыт и знания, может весьма эффективно использовать принцип состязательности, ориентируя стороны спора на возможный судебный исход.

**Принцип законности**. На практике он должен будет сводиться к общеправовому принципу: разрешено все, что не запрещено законом. Посредник и стороны, в отличие от суда, не связаны необходимостью разрешения спора исключительно на основании Конституции РФ, законов, нормативных актов. Более того, стороны примирительной процедуры и посредник могут сами вырабатывать некие правила поведения, которые обязаны соблюдать, например порядок проведения примирительной процедуры. При заключении сторонами соглашения об урегулировании спора должны быть исключены случаи, когда такие соглашения нарушают требования закона, ограничивают права сторон (т.к. такие соглашения будут ничтожными), касаются прав и интересов третьих лиц. Во всех остальных случаях подписываемое по результатам рассмотрения соглашение об урегулировании спора может не содержать ссылки на нормы права (в отличие от судебного решения).

   Помимо основополагающих конституционных принципов, которые возможно использовать в процедуре медиации, существуют организационные принципы примирительного производства.  
Принцип добровольности. Суть данного принципа заключается в том, что примирительная процедура не может быть возбуждена при отсутствии согласия всех сторон и может быть прекращена на любой стадии по желанию хотя бы одной стороны. При этом соглашение должно быть выражено в письменной форме.

   Важно отметить, что на сегодняшний день медиаторы (нейтральные лица) при выполнении своей работы придерживаются данных принципов.  
К сожалению, иногда менеджмент компаний не понимает того, как именно и почему процедура медиации работает эффективно и чем она выгодна. Они убеждены, что передача спора на рассмотрение в суд или арбитраж является чуть ли не единственным эффективным выходом в случае неудачных переговоров. На самом деле неудача в процессе медиации не равнозначна неудаче в досудебном мирном урегулировании спора, если попробовать иные методы. Сторона на переговорах не всегда имеет возможность отойти от своей позиции и попытаться увязать свои интересы с интересами оппонента, иногда у переговорщиков просто нет для этого надлежащих полномочий. А вот третье, нейтральное лицо - медиатор исследует их реальные интересы, на основе которых и может сформироваться взаимоприемлемое решение.

**3. Альтернативное разрешение споров**

   История медиации как метода альтернативного разрешения споров.

   Понятие медиации. Посредничество и медиация. Соотношение понятий "конфликт", "конфликтология" и "медиация".

   Различные подходы в медиации. Преимущества и недостатки по отношению к другим альтернативным способам разрешения споров.

   Альтернативные способы разрешения споров (АРС) - целая система приемов, средств, методов, от сугубо конфиденциальных, в которых принимают участие только стороны (переговоры), до имеющих черты публичного разбирательства, заканчивающегося вынесением обязательного для сторон решения (суд общей юрисдикции, арбитраж, третейский суд). АРС - это форма частного урегулирования отношений между сторонами. Вместе с тем АРС должны служить целям правосудия, обеспечению процессуальных гарантий защиты прав и интересов сторон и повышению эффективности разрешения сложных правовых ситуаций в суде.

   Суть мирного разрешения спора заключается в том, что между сторонами отсутствует прямая конфронтация, в силу чего они готовы идти на компромисс. В этом случае стороны спора по взаимной договоренности обращаются к третьему нейтральному лицу, которое способствует нахождению взаимовыгодного для них варианта. В отличие от переговоров, которые проходят, как правило, без участия третьего лица и в силу этого не подпадают под понятие АРС, в каждом из вариантов мирного разрешения спора привлечение независимого и незаинтересованного в исходе спора лица является обязательным. Однако это не означает, что привлеченное таким образом лицо будет решать спор по существу.

   Наоборот, дружественное урегулирование спора предполагает, что сами стороны придут к решению, которое их устроит. И это существенный психологический момент в подобного рода процедурах. Ведь решение, достигнутое самими сторонами в ходе примирительной процедуры, как правило, и не требует принудительного исполнения, потому что стороны удовлетворены им и заинтересованы в его исполнении.

   Тот факт, что в результате процедуры мирного разрешения спора не выносится обязывающего стороны решения, является нередко преимуществом, поскольку в этом случае участники более охотно сообщают все обстоятельства спора, даже те, которые могут отрицательно повлиять на их позицию. Каждый участник понимает, что если он не сообщит всю информацию посреднику, это повлечет за собой невозможность достижения компромисса. Все это создает более комфортную обстановку для спорящих сторон, тем самым способствуя нахождению наиболее эффективного решения. Указанные особенности как раз и предопределяют то, что мирные способы урегулирования разногласий сейчас все чаще выделяют в самостоятельную категорию среди всех способов разрешения споров.

   Под альтернативными способами применительно к России следует понимать внесудебные или негосударственные способы разрешения споров.

   Целью АРС, вернее целью действий участвующих в споре сторон в процессе АРС, является достижение определенного результата - разрешения конфликта

   Медиация является очень старым инструментом международного права. Если заглянуть в глубь истории, то ее можно встретить там, где без принятия различий дальнейшее движение вперед было невозможно или обязательного к исполнению решения можно было скорее добиться переговорами, нежели через нормы или иерархический порядок.   
Тем не менее, медиация в сегодняшнем виде появилась только во второй половине двадцатого столетия. Сначала она обосновалась в США, Англии и Австралии и позже появилась в Европе - Франции, Бельгии, Нидерландах, Германии, Австрии, Италии, Швейцарии.  
С применением медиации стало понятно, что в некоторых случаях возможности этого метода во многом превосходят судопроизводство. Медиация требует не выработки односложной позиции "черное-белое", а допущения принятия различий в точках зрения, в интересах сторон. Придя к осмыслению этого факта, страны Европы, имеющие богатую традициями, хорошо функционирующую систему правосудия, взяли этот метод на вооружение, интегрировав медиацию в правовую систему.  
Медиация, в том виде как она применяется сейчас, является продуманным, отточенным методом и структурированным процессом. В тоже время она остается междисциплинарной областью, где объединяются юриспруденция, психология, социология, конфликтология и другие науки.  
Востребованность медиации в современном цивилизованном обществе во многом связана с глобализацией, способствующей упразднению иерархии и росту взаимосвязей. Это отражается на всех уровнях общественного устройства - в семье, в мире экономики и труда, в государственной управленческой практике. Процессы происходящие в современном мире порой требуют новых неординарных подходов к разрешению возникающих споров и конфликтов.

   В настоящее время в западных странах медиация достигла такого уровня востребованности, что стало целесообразно, а иногда и необходимо ее законодательное регулирование. Так, в США недавно издали Единый закон о медиации ((Uniform Mediation Act), объединивший более 2500 существовавших до этого в США законов регулировавших посредническую деятельность в различных Штатах и сферах ее применения. ООН опубликовала для хозяйственного права Модельный закон о международных коммерческих примирительных процедурах (Model Law on International Commercial Conciliation (UNICITRAL).

   В 2003 году в Австрии был принят Федеральный закон о медиации. Европейская комиссия в 2004 году поддержала Кодекс поведения для медиаторов, разработанный для того, чтобы медиация получила больше доверия в отдельных европейский странах. В Китае принято два Закона о медиации в различных сферах общественных отношений. Той же цели служит проект директивы, имеющий силу закона, который в настоящее время обсуждается европейскими государствами и должен быть опубликован и утвержден в 2006 году.

   В России применение медиации (посредничества) как способа разрешения коммерческих споров впервые закреплено в нормах Арбитражного процессуального кодекса 2002 года.  
В настоящее время, в результате привлечения внимания юридического сообщества к проблеме внедрения альтернативных методов разрешения споров, в частности, медиации (посредничества) в Российскую правовую систему, появилось понимание и необходимость формирования законодательной базы медиации. И работа в этом направлении ведется.

   Посредничество и медиация - понятия разные или совпадающие?

   Некоторые современные словари дают однозначный перевод слова "mediation" как "посредничество". Другие в качестве синонима приводят слово "conciliation", которое в юридическом смысле означает примирение сторон. Американские организации, занимающиеся вопросами медиации (например, U.S. Equal Employment Opportunity Commission), указывают на то, что медиатор только способствует сближению позиций спорящих сторон, но сам не предлагает готовые рецепты примирения.

   В беседах с российскими коллегами, напротив, высказывалось мнение, что медиатор должен вырабатывать собственную позицию и приводить к ней участников процесса. Но здесь ему уже не обойтись без высочайшего авторитета и высокой общественной репутации. Российское законодательство уже содержит элементы посредничества. Значит, их надо развивать и**создавать институт права - институт медиации**. Создавать нормативно- правовую базу медиативного рынка (ведь это такой же рынок услуг, как и все прочие). Причем придется это делать, учитывая глобальный характер наших связей. Необходимо придать медиативным процессам в России более широкий характер.

    Федеральный Закон "Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации) " регулирует споры, возникающие в связи с осуществлением предпринимательской или иной экономической деятельности, а также споры, возникающих из трудовых и семейных отношений. Процедура медиации может применяться после возникновения споров, рассматриваемых в рамках гражданского и арбитражного судопроизводства и даже после вынесения судебного решения так как исполнительное производство судебных решений находится на дистрофическом уровне.

   Процедура медиации может применяться только при волеизъявлении двух сторон и не может применяться, если ["](http://www.pravo.ru/news/view/30145/) не участвующих в процедуре медиации, или публичные интересы".

   Процедуры медиации можно классифицировать в зависимости от стадии спора: на внесудебную, досудебную, судебную и после судебную.

   Определяется, что если стороны заключили соглашение о применении процедуры медиации до передачи дела в суд или третейский суд, то суд должен рассматривать такое соглашения как обязательное пред судебное условие разрешения спора. В случае непосредственного обращения в суд с иском отказать истцу в принятие искового заявления в связи с невыполнением им пред судебных обязательств. При этом спорящие имеют право использовать заключить Медиационное соглашения во время судебного процесса процедуру медиации, в любой момент при рассмотрении дела судом или третейским судом.

   Порядок проведения медиации устанавливается сторонами, однако в документах уточняется, что "медиатор и стороны должны принимать все возможные меры к тому, чтобы процедура была завершена в срок не более 60 дней".

   Кроме того, отдельными поправками в АПК РФ и ГПК РФ, а также в закон "О третейских судах" закрепляется, что медиация является одной из примирительных процедур, прописывается порядок проведения процедуры медиации на любой стадии спора.

   Поправкой в статью 203 ГК РФ вводится дополнение, что "[течение срока исковой давности прерывается](http://www.pravo.ru/news/view/28197/), если сторонами спора принято решение об использовании процедуры медиации". Поправками в статью 56 АПК РФ и 69 ГПК РФ устанавливается, что медиаторы являются независимыми лицами, и не могут быть допрошены в качестве свидетелей о тех обстоятельствах, которые им стали известны при исполнении своих обязанностей.

   Как регулируется медиация в странах запада и в международном праве?

   В Австрии в 2004 году был принят специальный закон о гражданско-правовой медиации, который объединил в себе нормы регулирующие процедуру медиации, рассредоточенные в различных нормативных актах. В США недавно был принят Единый закон о медиации (Uniform Mediation Act), объединивший более 2500 существовавших до этого в США законов регулировавших посредническую деятельность в различных Штатах. В большинстве стран нормы регулирующие медиации сосредоточены на уровне Гражданских процессуальных кодексов и отраслевых законов (Германия).

   Одновременно тенденция интернационализации товарооборота привела к необходимости урегулирования использования медиации в международных коммерческих спорах. Соответствующие нормативные акты стали приниматься на уровне международных организаций. Среди них прежде всего стоит выделить Типовой закон ООН о международной коммерческой согласительной процедуре (Model Law on International Commercial Conciliation) 2002 года, принятый Комиссией ООН по праву международной торговли (UNCITRAL) и соответствующее законодательство Европейского союза. Например Европейский Кодекс поведения для медиаторов (European Code of Conduct for Mediators) был разработан инициативной группой практикующих посредников (представляющих более 30 европейских организаций имеющих дело с альтернативными способами разрешения споров) при поддержке Европейской Комиссии и принят на конференции в Брюсселе 2 июня 2004 года.

**4. Медиация как междисциплинарная область**

   Медиация и юриспруденция. Основы гражданского законодательства. Введение в гражданское процессуальное и арбитражное процессуальное право. Общая характеристика примирительных процедур в гражданском и арбитражном процессах.

   Медиация и психология. Медиация и психолингвистика. Медиация и другие области человеческой деятельности. Философия метода. Медиация и доступ к правосудию. Основы регулирования медиативной деятельности в Российской Федерации.

   Медиация - это междисциплинарный метод, он "лежит" на стыке таких областей знания, как юриспруденция, психология, социология, конфликтология, лингвистика. Что же касается тех, кто практикует этот метод, то в качестве медиаторов могут выступать представители разных профессий, но, прежде всего - юристы.

**Медиация и юриспруденция.**

**5. Инструменты медиации**

   Факторы, влияющие на успешность процедуры медиации. Инструменты медиации, их виды и значение. Целесообразность применения отдельных инструментов в процедуре медиации.

**Факторы, влияющие на эффективность медиации**

   Одним из факторов эффективности процесса медиации можно назвать **мотивацию сторон** к урегулированию разногласий. Это касается как трудовых, так и семейных отношений. Мотивация сторон может подкрепляться внешними обстоятельствами. Например, конфликт между государственными служащими, который возник по поводу различий в путях выполнения определенного задания можно преодолеть быстрее, чем конфликт в супружестве при разводе, когда один человек в супружестве сохраняет приверженность к другому и не желает развода.

   Еще один признанный фактор успешности медиации - **доверие сторон** к медиации процесса. Если обращение к медиатору является совместным просьбой сторон, шансы на доверительное управление процессом выше, чем в случае обращения одной стороны. И наоборот, отсутствие доверия к медиации и низкий энтузиазм по отношению к ней снижает результативность во время преодоления конфликта.

   Влияют на эффективность медиации и **характеристики самого медиацийного процесса**: удачность действий медиатора, условия течения событий, возможности сторон-конфликтантов в налаживании конструктивного взаимодействия.

   Роль медиатора

   Медиация - это четко структурированный метод посредничества в разрешении спора, где - третья сторона - посредник - медиатор сохраняет нейтральность.

   Роль медиатора состоит, с одной стороны, в том, чтобы следить за общими условиями (регламентом), которые были выработаны до начала процесса медиации (правила и структура), и, с другой стороны, сделать "невысказанное" осознаваемым сторонами и обсуждаемым, за счет своих стараний обнаружить и сделать прозрачными специфические, постоянно встречающиеся дисфункциональные модели коммуникации участников.

   Для того, чтобы действовать в качестве медиатора, необходимо уметь принимать и признавать других людей в их проявлениях, при этом медиатор вовсе не обязан ни разделять их мнения, ни одобрять их поведение.  
Содействие поиску нестандартных решений - это один из аспектов работы медиатора. С этой целью медиатор находит подход к спорящим сторонам, формируя условия для выявления самого важного в существующем споре, что способствует переводу спора на основе принципов к спору на основе интересов, что возможно только тогда, когда стороны отбросят мелкие претензии и личные обиды.

   "Поспорили однажды два человека, стоя под апельсиновым деревом - кому принадлежат эти апельсины по праву.

   Тому, кто первый их заметил, сказал один.

   Тому, кто увидел в них образ солнца, сказал другой.

   Спор был жаркий, но он не принес облегчения ни одному, ни другому. Кулаки сжимались сами собой, глаза источали ненависть. Каждый хотел завладеть апельсинами, во что бы то ни стало. По счастью проходил мимо путник. К нему-то и обратили свои мольбы спорщики:

   Рассуди нас!

   Для чего каждому из вас эти апельсины? - это все, о чем спросил путник.

   Мне, - сказал один, нужна их спелая мякоть, чтобы мои гости смогли вдоволь ей полакомиться на свадьбе дочери.

   Мне нужна их сочная кожура, чтобы приготовить из нее цукаты на свадьбу сыну - промолвил другой. Ничего не сказал путник, ничего не сказали два уставших человека... Глаза всех троих прояснились, и светом озарились их лица".

   Эта известная история подтверждает факт, что интересы имеют право на существование и даже могут быть удовлетворены одновременно. Но не всегда участники спора способны самостоятельно это осознать, и именно здесь им на помощь приходит медиатор (посредник), в лице которого они видят авторитетную непредвзятую личность, способную помочь им взглянуть на существо спора со стороны.

**Основные приемы начала проведения процедуры медиации**

  -- Знакомство, приветствие.

  -- Цель встречи: уточнение цели предстоящей встречи.

  -- Что такое медиация: разъяснение сути медиации, участие медиатора во встречах.

  -- Время и перерывы: договориться о регламенте проведения встреч.

  -- Полномочия: уточнить полномочия, права и ответственность сторон.

  -- Принципы: разъяснить установившиеся и подтвержденные в законе принципы проведения процедуры медиации.

  -- Роль медиатора: объяснить, что роль медиатора состоит, с одной стороны, в том, чтобы следить за общими условиями (регламентом), которые были выработаны до начала процесса медиации (правила и структура), и, с другой стороны, сделать "невысказанное" осознаваемым сторонами и обсуждаемым, за счет своих стараний обнаружить и сделать прозрачными специфические, постоянно встречающиеся дисфункциональные модели коммуникации участников.

   Подчеркнуть, что ответственность за принятые решения несут стороны переговоров

   Согласны ли вы с тем, что я буду вести эти переговоры?

  -- Обязанности участников:

  -- разъяснить, что бы переговоры были эффективными необходимо принимать в них активное участие, быть открытым и стремиться прийти к общему результату;

  -- соблюдать вежливость, не допускать оскорбления, давать высказаться друг другу;

  -- делиться информацией и быть гибкими, быть конструктивными, быть готовыми служить достижению желаемого результата.

   Получить согласие соблюдать эти правила.

  -- Стадии переговоров:

  -- каждый рассказывает свое видение ситуации;

  -- обсуждаются высказанные ситуации, формируются вопросы, которым надо найти решения;

  -- каждый интересующий стороны вопрос будет обсуждаться в ходе переговоров;

  -- результаты переговоров могут быть зафиксированы на бумаге и оформлены нотариально, в зависимости от по желаний сторон.

  -- Уточнить, есть ли вопросы о порядке проведения переговоров.

  -- Очередность высказываний: выяснить кто из представителей сторон готов рассказать свое видение ситуации первым.

**Основные приемы проведения процедуры медиации**

   Медиация основана на добровольном и взаимном согласии всех сторон спора на участие в ней и проводится в виде их совместных встреч с медиатором. Средняя продолжительность медиации составляет 5-10 дней и включает 2-4 встречи по 2-3 часа.

   Место, время проведения и продолжительность каждой встречи определяется по обоюдному согласию сторон с учетом возможностей медиатора. Возможно проведение встреч в Центре, иных официальных местах (переговорных залах), а также в неофициальной обстановке.  
Для проведения медиации стороны по обоюдному согласию выбирают одного или нескольких медиаторов.

   Стороны принимают непосредственное участие в медиации. При необходимости сторону может представлять лицо, имеющее все необходимые полномочия на принятие решения по существу спора. С обоюдного согласия сторон в медиации со сторонами могут участвовать также их представители или помощники (адвокаты, юристы, консультанты и др.).

   В зависимости от степени конструктивности и открытости сторон для выяснения истинных причин спора и целей (интересов) сторон, расширения круга обсуждаемых вариантов решения спора медиатор может провести индивидуальные беседы с каждой стороной в отдельности. Индивидуальная беседа может проводиться также по просьбе любой из сторон. Медиатор проводит индивидуальную беседу поочередно с каждой стороной и в равном объеме времени.

   Если с инициативой проведения медиации выступила лишь одна сторона (а это происходит часто), медиатор проводит предварительный этап медиации (подготовку), в ходе которого устанавливает контакт с другой стороной спора, информирует её о предложении инициирующей стороны, объясняет смысл и преимущества медиации, предлагает принять участие в медиации.

   Если противоречия сторон имеют острый эмоциональный характер вплоть до того, что они не хотят встречаться друг с другом, подготовка медиации может перейти в стадию заочных переговоров (консилиация), проводимых медиатором без совместных встреч сторон методом "челночной дипломатии". Результатом консилиации может стать как потепление взаимоотношений сторон с последующим переходом к медиации, так и разрешение спора по существу без проведения совместных переговоров.

   Медиатор организует переговоры сторон, в ходе которых они самостоятельно вырабатывают взаимоприемлемый для них вариант разрешения спора с учетом своих целей (интересов) и возможностей и принимают его только при наличии обоюдного согласия и интереса в его исполнении; при этом медиатор не принимает за стороны никаких решений по спору.

**Прямые переговоры** могут вестись профессионально, то есть с использованием правил и техник, позволяющих сторонам конструктивно (по существу, не переходя на личности, без давления, манипуляций и т.д.) рассмотреть конфликт и его причины, выработать способы его разрешения, либо непрофессионально, усугубляя конфликт.

**Медиация** всегда предполагает профессиональное ведение переговоров лицами, обладающими соответствующими навыками и опытом.

   В **прямых переговорах** стороны склонны к противостоянию, так как каждому участнику спора субъективно сложно оставить за дверями комнаты переговоров весь "багаж" предшествующего конфликта и поверить в то, что его недавний противник сделал то же самое, а также нейтрально оценить свое положение в конфликте и предложения другой стороны по выходу из него. Даже участие в прямых переговорах **профессионального переговорщика на стороне одного из участников спора** не устраняет полностью это противостояние и опасения сторон, хотя и позволяет вести переговоры более конструктивно. **Ведение переговоров нейтральным переговорщиком (медиатором)** позволяет предотвратить любые попытки сторон использовать переговоры лишь в своих интересах или для развития конфликта и помогает воссоздать на время переговоров конструктивные взаимоотношения сторон, предшествовавшие конфликту.

   Участие в переговорах медиатора и его статус в них принципиально отличает медиацию от других процедур разрешения споров и столь же принципиально влияет на её эффективность.

   Медиатор участвует в разрешении спора не для того, чтобы по своему усмотрению **разрешить спор** в пользу одной из его сторон, а для того, чтобы **организовать и провести переговоры сторон**, обеспечив конструктивное и эффективное обсуждение сторонами всех возможных вариантов разрешения спора и совместный выбор ими наилучшего решения. Достижение данной цели обеспечивается тем, что:

   1) медиатор с первой же встречи определяет общие правила поведения сторон в переговорах, договаривается с ними по организационным вопросам и в течение хода медиации обеспечивает соблюдение сторонами данных правил и договоренностей. При не достижении сторонами договоренностей по организационным вопросам медиатор самостоятельно принимает решение по этим вопросам;

   2) медиатор обеспечивает корректное общение сторон, соблюдение ими процедуры переговоров, использование правил и техник профессионального ведения переговоров, поддерживает атмосферу доверия, справедливости, непредвзятости и нейтральности;

   3) медиатор обеспечивает равные возможности сторон в совместном обсуждении проблемы и выборе вариантов её решения, предотвращая использование сторонами давления, запугиваний или манипуляций, поддерживает рабочую атмосферу (психологический климат) переговоров;

   4) в случае нарушения сторонами правил процедуры переговоров или договоренностей по организационным вопросам, а также в случае некорректного общения сторон, попытках давления, запугиваний или манипуляций, медиатор вправе вмешаться в дискуссию, прервать её, сделать перерыв, провести индивидуальную беседу или иным способом предотвратить деструктивные действия сторон;

   5) медиатор является нейтральным участником переговоров по отношению к другим их участником.

**Нейтральность медиатора**

   Нейтральность медиатора оказывает существенное влияние на конструктивный ход переговоров, поскольку:

   1) в присутствии постороннего лица стороны спора, как правило, более сдержанны по отношению другу к другу, контролируют свое поведение и воздерживаются от деструктивных методов общения;

   2) стороны склонны более конструктивно обсуждать свою проблему с посторонним лицом, чем с другой стороной спора;

   3) каждая сторона имеет возможность обсудить самые трудные, болезненные или уязвимые для неё вопросы в индивидуальной беседе с медиатором на условиях полной конфиденциальности, не раскрывая их другой стороне. В свою очередь, это позволит медиатору увидеть такие точки соприкосновения сторон, которые они скрывают по иррациональным причинам, например, из-за страха сделать первый шаг навстречу;

   4) нейтральное лицо помогает сторонам увидеть свою проблему действительно нейтральным взглядом, во всех подробностях, включая те, которые не замечаются или подсознательно игнорируются стороной спора.  
Нейтральность медиатора выражается в том, что:

   1) медиатор обязан быть беспристрастным и независимым по отношению к каждой из сторон спора, не допускать каких-либо действий или высказываний, которые могут создать впечатление предвзятости, дискриминации или отсутствия справедливости;

   2) медиатор не является в переговорах представителем или консультантом какой-либо стороны (например, стороны, которая обратилась с инициативой проведения медиации, или слабой стороны спора). Он не вправе собирать информацию, вести переговоры или консультации в пользу или против одной из них;

   3) медиатор не является в переговорах арбитром или судьей и не вправе давать оценку правильности или справедливости действий какой-либо стороны, выражать свое субъективное мнение или заключение по существу спора и о способе его урегулирования, навязывать его или подталкивать к нему стороны;

   4) медиатор обязан обеспечить равенство сторон в процедуре медиации, в том числе равные права на выражение своего мнения, участие в определении повестки переговоров, оценку приемлемости вариантов разрешения спора, на равное время участия в индивидуальных беседах с медиатором.

   Нейтральность медиатора обеспечивается тем, что:

   1) стороны выбирают медиатора для проведения медиации по обоюдному согласию. Сторона, приглашенная в медиацию другой стороной, не обязана выбирать того же медиатора, который был выбран стороной, инициировавшей медиацию;

   2) медиатор не вправе начинать переговоры или продолжать их при наличии обстоятельств, которые могут повлиять на его независимость или вызвать конфликт интересов. Если ему известны такие обстоятельства, он должен сообщить о них сторонам, чтобы они приняли решение о возможности проведения им медиации;

   3) если в ходе медиации у стороны появились сомнения в нейтральности медиатора, она вправе обсудить их с медиатором, и если этот обсуждение не помогло устранить сомнения стороны, она вправе в любое время прекратить медиацию и выйти из переговоров;

   4) если в ходе медиации у медиатора появится собственная оценка правильности или справедливости поведения какой-либо стороны, симпатии или предубеждения либо он иным образом ощутит утрату нейтральности по отношению к сторонам, он должен отказаться от дальнейшего проведения медиации.

**Конфиденциальность медиации**

   Неотъемлемой частью любой процедуры медиации является обязательство всех её участников (медиатора, сторон и их помощников) обеспечить конфиденциальность любой информации, относящейся к медиации по конкретному спору, то есть не допускать разглашения (сообщения, предоставления) такой информации любым способом любым лицам без прямого согласия всех участников медиации. Данное требование распространяется на любую информацию, относящуюся к медиации по конкретному спору, включая:

   1) всю информацию, сообщаемую сторонами, их помощниками (представителями) в ходе медиации друг другу или медиатору, в том числе: содержание всех совместных и индивидуальных (!) бесед медиатора со сторонами, содержание любых документов, предоставлявшихся сторонами в ходе этих бесед, любые признания сторон, любые предлагавшиеся, обсуждавшиеся и выбранные варианты разрешения спора;

   2) информацию о самой процедуре медиации по конкретному спору, в том числе: о предложении одной стороны и/или готовности другой стороны провести медиацию, о наличии процедуры медиации между сторонами в текущий момент или в прошлом периоде, включая случаи медиации, прекратившиеся без разрешения спора;

   3) информацию о заключении сторонами соглашения в результате медиации и его условиях.

   Кроме того, что перечисленная информация не может сообщаться участниками медиации посторонним лицам, не участвовавшим в той же медиации, медиатор обязан обеспечить также конфиденциальность информации, сообщенной ему каждой стороной в ходе индивидуальной беседы, и не вправе без согласия стороны, сообщившей такую информацию, разглашать её другой стороне.

   Важной гарантией конфиденциальности медиации является закрепленный законодательством свидетельский иммунитет медиатора, заключающийся в запрете при рассмотрении дел в судах (кроме уголовных дел) допрашивать медиатора в качестве свидетеля об обстоятельствах, которые стали ему известны в связи с проведением медиации.  
Конфиденциальность медиации существенно помогает в разрешении споров ввиду того, что:

   1) стороны получают возможность урегулировать такие споры, разрешение которых в рамках открытого судебного разбирательства для них недопустимо или нежелательно;

   2) стороны получают возможность в узком составе (без участия юристов) обсуждать такие вопросы, вовлечение в которые посторонних лиц, не говоря уже о суде, для них недопустимо или нежелательно;

   3) стороны имеют возможность самостоятельно контролировать уровень конфиденциальности в отношении тех или иных вопросов разрешаемого спора;

   4) стороны могут позволить себе такие варианты разрешения спора (включая уступки), на которые они вряд ли пошли бы в рамках открытого судебного разбирательства из-за риска для своей репутации;

   5) стороны могут раскрыть любые обстоятельства без риска того, что другая сторона сможет ссылаться на них в дальнейшем судебном разбирательстве, если медиация не приведет к желаемому результату.

**Функции медиатора**

   1. Медиатор выступает в роли оценщика конфликтов - в этой роли медиатор должен обдуманно и тщательно изучить все измерения спора с точек зрения обеих (или всех) спорящих сторон. Во многих случаях у медиатора слишком мало или совсем нет информации об обстоятельствах спора; в других случаях могут иметься целые дела или отчеты с рекомендациями или без них.

   В итоге медиатор в своей роли оценщика конфликта должен собрать как можно больше данных и информации. Эту информацию можно добыть следующими способами:

   из имеющихся в распоряжении досье или газетных статей;

   в предварительных кокусах со спорщиками (кокус - один из этапов медиационной сессии, в котором участвуют только посредник медиатор и одна из сторон спора конфликта);

   в процессе предварительного "выговаривания" ("вентилирования")   
во время дискуссий по процедурным вопросам.

   2. Медиатор - активный слушатель - в этой роли медиатор должен слушать активно, с тем, чтобы усвоить как содержательную, так и эмоциональную составляющую. Активное слушание включает в себя следующие компоненты:

   Обеспечить обратную связь говорящему, чтобы удостовериться, что другая сторона услышала и поняла говорящего.

   Обратная связь может быть "зеркальной", просто чтобы дать понять говорящему, что его услышали, или удостовериться, что другая сторона тоже услышала, что было сказано.

   Обратная связь может состоять в переформулировке утверждений говорящего, с целью удостовериться, что говорящий или другая сторона поняли, что было сказано.

   Отделять эмоции от содержательных вопросов спора.   
Замечать, раскрывать и доискиваться до истинных интересов сторон.   
Отделять "не вопросы" (не связанные с реальными интересами сторон) от "вопросов" (связанных с интересами сторон).

   Допускать выражение гнева, если оно конструктивно.

   Позволять сторонам "быть услышанными" и надежно понятыми друг другом.

   Устанавливать, когда стороны чувствуют несправедливость или принуждение к соглашению.

   Устанавливать, когда сторонам нужно больше информации, консультации или время подумать.

   3. Медиатор беспристрастный организатор процесса - в этой роли медиатор имеет несколько функций:

   На первом месте среди этих функций стоит помощь в установлении основных правил, которые лягут в основу процедурных соглашений.   
Задание тона процесса.

   Помощь сторонам в достижении процедурных соглашений.   
Поддержание корректных отношений между сторонами.   
Удерживание сторон в рамках процесса.

   Обеспечение и поддержание психологической удовлетворенности каждой из сторон.

   4. Медиатор генератор альтернативных предложений - в этой роли медиатор может помочь спорщикам найти иные решения, которые, в конечном итоге, могут послужить спасению репутации стороны.

   5. Медиатор расширитель ресурсов - медиатор снабжает участников спора информацией или помогает им разыскать необходимую информацию.

   Что касается юридических вопросов, медиатор должен быть очень осторожен, чтобы не давать никаких юридических толкований, разъяснений или советов, особенно если медиатор - адвокат. **Если адвокат служит в качестве медиатора, он ни в коем случае не должен давать спорщикам советов по юридическим вопросам.**

   Вся предоставляемая информация должна являть собой только действительные факты и не зависеть от всякого рода побочной информации, уточнений, интерпретаций или каких-либо посторонних результатов. Медиатору нельзя вмешиваться в позицию стороны, заявляя: "Вы сказали мне, что ... Я этому поверил, но это неверно". Медиатор должен быть уверен, что стороны не полагаются слепо на его утверждения, если есть вероятность, что они неполны, неверны или допускают различные толкования; в любой из этих ситуаций сторонам следует обратиться к соответствующим надежным источникам, где они смогут получить правильную информацию, разъяснение или совет.

   6. Медиатор испытатель реалистичности и выполнимости - в этой роли медиатор выступает как бы "адвокатом дьявола" - защищает менее приемлемую позицию или позицию другой стороны, испытывая аргументированность каждой позиции, отстаиваемой стороной в ходе спора. Эта ролевая функция обычно выполняется только для одной стороны в ходе кокуса, чтобы, не занимая собственной позиции в споре, позволить спорящей стороне изучить и подготовить ту или иную позицию. При этом нужно быть осторожным, чтобы спорящая сторона не поняла неправильно вопросы "адвоката дьявола", чтобы ей не показалось, что медиатор расположен к позиции, противоположной ее собственной.

   7. Медиатор помощник в выработке сторонами окончательной договоренности - в этой роли медиатор должен удостовериться, что спорщики точно и ясно понимают все условия соглашения об урегулировании. Стороны, кроме того, должны быть полностью согласны с условиями соглашения и способны выполнить свою часть договоренности, так чтобы урегулирование оставалось прочным и не нарушалось, как только стороны попытаются его выполнить или вдруг поймут все его последствия.

   Роль медиатора - не просто помогать сторонам договориться, но и позаботиться о том, чтобы их договоренности были надежными и долгосрочными. Только таким образом стороны смогут достичь устойчивого удовлетворения от соглашения и процесса переговоров.

   8. Медиатор обучающий процессу партнерских переговоров - в этой роли медиатору надо учить стороны думать, действовать и вести переговоры с установкой на сотрудничество.

   Большинство участвующих в споре не знают, как вести переговоры с установкой на сотрудничество. Они выступают с ложных позиций. Пытаются применить "переговорные уловки", задействовать "фальшивые эмоции", чтобы затравить противника или заставить его принять их позицию, или выдвигают чрезмерные требования в надежде получить то, что они действительно хотят. Большинство участников переговоров нуждаются в обучении ведению переговоров с установкой на сотрудничество и нуждаются в помощи при выработке и поиске решений, которые бы удовлетворяли как их собственные интересы, так и интересы другой стороны.

**Выделяют пять типов медиаторов:**

   1. "третейский судья" - обладает максимальными возможностями для решения проблемы. Он изучает проблему всесторонне и его решение не обжалуется;

   2. "арбитр" - то же самое, но стороны могут не согласиться с его решением и обратиться к другому медиатору;

   3. "посредник" - нейтральная роль. Обладает специальными знаниями и обеспечивает конструктивное разрешение конфликта. Но окончательное решение принадлежит оппонентам;

   4. "помощник" - организует встречу, но не участвует в обсуждении;

   5. "наблюдатель" - своим присутствием в зоне конфликта смягчает его течение;

   Первые два стиля называют высокоавторитарными. Они выгодны. Если требуется скорое решение. Если конфликт не слишком напряжен, предпочтительны последние три способа.

   Действие может развиваться по шести сценариям-уровням медиации:

**Классическая медиация**

   Классическая медиация начинается с соглашения сторон и оканчивается подлежащим исполнению договором. Она дополняет возможности судебного регулирования, распутывает конфликт, налаживает связи между сторонами и приводит стороны к согласию.  
Внутрисистемная медиация

   Медиатор поддерживает стороны как третье лицо, но является частью конфликтующей системы. Например, внутрисистемным медиатором выступает директор по персоналу, который помогает разрешить конфликт между двумя сотрудниками.  
Ноу-хау для комплексных случаев

   При классической и внутрисистемной медиации предполагается, что конфликтные стороны известны, и они хотят распутать ситуацию. Но иногда требуется гораздо больше, чем обычная медиация. Часто стороны не готовы к участию к медиации, не знают, что являются частью какого-то спора, не признают свою долю участия в конфликте. Медиация в этом случае проходит сложно, сквозь непонимание, досаду и недоверия. В таких случаях медиаторы применяют творческие методы решения конфликта. Работа медатора в таких случаях отличается от классических процедур и подходит только для этих конкретных клиентов.

**Адвокатское посредничество**

   Медиатором фактически выступает адвокат или адвокаты сторон. Адвокат работает в этом случае как юрист и как посредник. Он задает вопросы как медиатор и регулирует обсуждение спорных вопросов. Фактически он помогает своему клиенту достигнуть долгосрочных выгод от взаимодействия со второй стороной конфликта. Такая работа требует от адвоката огромной компетенции. Такой адвокат достигает для своего клиента большего.

**Посредничество в переговорах**

   У любых переговоров есть главная цель. У большинства переговоров главная цель - договориться с партнером. В медиации главная цель - также договориться с партнером. Медиатор может внести в переговоры юмор, новые идеи, описание процесса со стороны. Медиатор заметит и отметит позиции сторон, их интересы и возможности. Это - то, что нужно!  
Osamaru - делаться лучше (по-японски)

   Если Ваш партнер по конфликту еще не готов к медиации и беседе с Вами, хорошим выбором может стать работа над собой с коучером (индивидуальным тренером) или медиатором. Изменение себя тоже может стать средством приглушения конфликта. Работа над конфликтом ведется без вашего партнера по конфликту. Это помогает изменить Ваше поведение в конфликте - и как следствие - меняет всю ситуацию. Это может помочь, если другие способы медиации применить невозможно.

   Тактики воздействия медиатора на стороны:

   Тактика поочередного выслушивания - применяется для уяснения ситуации и выслушивания предложений в период острого конфликта, когда разъединение сторон невозможно;

   Директивное воздействие - акцентирование внимания на слабых моментах в позициях оппонентов. Цель - склонение к примирению   
Сделка - посредник стремится вести переговоры с участием обеих сторон   
Давление на одного из оппонентов - посредник доказывает одному из оппонентов ошибочность его позиции;

   Челночная дипломатия - медиатор разделяет конфликтующие стороны и постоянно курсирует между ними, согласуя их решения.

    Процесс медиации распадается на ряд стадий с применением характерных техник.

**Стадия 1. Формирование структуры и доверия**

   Эта стадия закладывает ту основу взаимоотношений, которая будет соблюдаться на протяжении всего медиаторского процесса. Медиатор должен потратить значительное количество времени и усилий для того, чтобы процесс медиации стал понятным и приемлемым для участников. Следует сознавать, что некоторые из них выбирают медиацию лишь потому, что хотят избежать рассмотрения дела в суде смысл же процесса для них пока непонятен и отдельные действия медиатора, будучи не проясненными, способны вызывать замешательство и даже сопротивление.

   В первой стадии медиации выделяется несколько последовательных позиций (шагов), которые могут сокращаться или варьироваться в зависимости от специфики ситуации. Каждая из позиций решает свою задачу и рассчитана на вполне определенный эффект.

   В ходе первого шага целесообразно расположить участников так, чтобы они удобно сидели (в соответствии с их желаниями - полукругом, командами, индивидуально), хорошо слышали и видели друг друга. Таким образом, принимаются во внимание три важных аспекта: комфорт, коммуникация и возможность контроля. Что же касается позиции самого медиатора, то она должна подчеркивать его нейтральность по отношению к проблеме и оппонентам.

   Второй шаг посвящен объявлению медиатором ролей, которые будут выполняться им и участниками в ходе медиаторских сессий. Необходимо сразу же поблагодарить участников за то, что они выбрали именно этот способ регулирования конфликта и пришли на встречу. Если кто-то из участников опоздал, рекомендуется повторить сказанное еще раз - это будет еще одним свидетельством нейтральной роли медиатора и продемонстрирует им: то, что будет сказано одному участнику, обязательно узнают и все остальные.

   В ходе третьего шага медиатор сообщает участникам все, что он знает о них и сложившейся ситуации, вновь демонстрируя, что ни от кого не держит секретов. Основные тезисы данного сообщения фиксируются на бумаге. На четвергом шаге в процесс по сигналу медиатора включаются участники. Например, так: Должно быть трудно начинать первым, но все же попробуйте, пожалуйста, рассказать нам о своем видении проблемы.

   Этот шаг направлен на выяснение скрытых проблем - айсбергов, которые пока лишь поверхностно понимаются участниками. Применяя открытые вопросы и слушая их молча, медиатор постепенно берет дискуссию в свои руки с тем, чтобы: начать управлять ей, распознать айсберги, интерпретировать и структурировать сказанное участниками.

   Поскольку большую часть разговора ведут участники, они на данном отрезке обычно начинают сердиться друг на друга, и эмоциональный уровень сессии начинает возрастать. Тем не менее, каждому участнику процесса должно быть предоставлено слово для изложения его взгляда на ситуацию другим участникам и медиатору.

   Если участники слишком раздражены, и обстановка становится взрывоопасной, имеет смысл перебивать их в определенный момент. Чтобы такое прерывание не выглядело недемократичным, можно заранее договориться о фиксированном времени каждого выступления.

   На снижение эмоциональной напряженности и перевод дискуссии в конструктивное русло направлен и пятый шаг изучение ожиданий участников. Выслушивая их пожелания, медиатор в первом приближении делает мысленный прогноз о возможностях удовлетворения ожиданий и необходимых для этого технологиях.

   Шестой шаг представляет собой декларирование, обсуждение и принятие правил поведения на сессии. Другими словами, участники должны осознать, что их поведение не может быть бесконтрольным и безнаказанным.

   Некоторые медиаторы формируют правила поведения прямо на сессии, другие же предварительно включают их в контракт с клиентами.

   В чем могут заключаться такие правила? Например, в том, что за серьезное опоздание на сессию участник платит штраф, или что преждевременный уход с сессии сопровождается письменным заявлением. В любом случае необходимо понимание, что отказ выполнять продекламированные правила будет означать тупик сессии и вынудит медиатора ее попросту закончить.

   В правилах работы должен содержаться ответ на вопрос, могут ли стороны - участники процесса общаться с медиатором по отдельности. Следует заметить, что такого рода прецеденты достаточно распространены в случаях с экологическими, трудовыми, коммерческими проблемами, однако менее употребимы при посредничестве в семейных конфликтах.

   В каких случаях используются раздельные встречи? Например, в тех, когда стороны разочарованы в процессе и хотят прекратить его. Тогда сепаратная встречает медиатору шанс доверительно обсудить со сторонами препятствия, мешающие дальнейшей работе, и избежать кризиса. В любом случае результаты данного разговора целесообразно сообщить всем участникам на следующей совместной сессии.

**Стадия 2. Анализ фактов и выявление проблем**

   Для того, чтобы приемлемое решение было принято, все участники должны иметь равный объем информации и хорошо понимать действительные проблемы. Отсюда вторая стадия медиаторского процесса и направлена на анализ значимых фактов и выявление таких проблем. Ведь чтобы разрешить конфликт, его сначала надо хорошо осознать. Следует заметить, что данный процесс частично начинается уже на первой стадии медиации.

   Задача медиатора на второй стадии - выявить все имеющиеся проблемы, поскольку большинство конфликтов имеет, как известно, комплексный характер. Причем, нужно добиться не только личных мнений о тех или иных проблемах, но и совместного понимания и формулирования участниками существа конфликта.

   Здесь медиатор выступает как бы в двух ролях: гида, показывающего, на что стоит обратить внимание; и протоколиста, который: фиксирует мнения, стремится прояснить и идентифицировать недостаточно понятные высказывания участников, синтезирует сказанное и выявляет приоритеты. Другими словами, из огромного потока информации он извлекает и записывает короткие тезисы, которые могут быть быстро прочтены, обсуждены и усвоены.

   На данной стадии медиатор узнает, что лежит в основе конфликта, каких результатов участники хотели бы достичь и какие будут неприемлемыми для них при любых обстоятельствах. В итоге формируется развернутая повестка для работы на последующих сессиях. Здесь же участники решают, хотят ли они достичь соглашения по всем заявленным проблемам либо только по некоторым, а также определяют очередность их рассмотрения.

   В ходе второй стадии принимается также принципиальное решение о продолжении или свертывании работы. Ведь если любая из сторон на данном этапе займет или не преодолеет абструктивную позицию, дальнейшие действия медиатора, скорее всего, приведут лишь к пустой трате времени и денег участников.

**Стадия 3. Поиск альтернатив**

   Данная стадия призвана дать ответ на вопрос: Как вы можете сделать то, что вы хотите сделать с наибольшим эффектом. В поиск ответа вовлекаются все участники. При этом следует понимать, что несмотря на обилие проблем, выявленных и зафиксированных медиатором к данному моменту, ключевое решение, возможно, кроется лишь в одной или нескольких базовых. Их нужно определить в первую очередь.

   После обзора всех проблем и определения среди них главных медиатор приглашает участников высказаться по поводу путей их решения и фиксирует высказывания. Затем делается следующий шаг - анализ предложений на предмет их соответствия некоторым критериям. Эти критерии также вырабатываются на сессии, а в качестве ориентиров могут фигурировать следующие:

   желательный прогноз развития событий в случае принятия данного решения, степень соблюдения интересов непосредственных участников конфликта, а также других сторон в случае принятия данного решения;   
сопутствующие решению экономические, социальные, политические и иные последствия; правовые и финансовые нормы и ресурсы, способствующие выполнению данного решения или препятствующие ему;   
новые люди, которые могут быть включены, и новые обстоятельства, которые могут возникнуть при выполнении данного решения. На данной стадии медиатор выполняет две важные задачи:

   помочь участникам лучше сформулировать те предложения, которые у них уже есть;

   стимулировать их к поиску новых предложений, которые могли бы удовлетворить всех лучше, чем предыдущие.

   Медиатор и сам может предполагать новые решения, однако не нужно злоупотреблять этим правом, дабы не ослаблять творческий настрой участников. Свои решения медиатору следует предлагать лишь после того, как все участники высказались. Целесообразно сопровождать их вопросом: Давайте представим, что случится, если... Тон предложений должен быть таким, чтобы не создавалось впечатления о прессинге со стороны медиатора либо его симпатиях одной из сторон. Разумеется, данные предложения могут приниматься или отвергаться по усмотрению участников.

   В случае недостатка конструктивных предложений, полученных методом мозгового штурма, имеет смысл попросить участников еще раз подумать над ними дома или в перерывах между сессиями.

**Стадия 4. Переговоры и принятие решения**

   Главной задачей данной стадии является кооперация участников, нацеливание их на совместную работу. В целях реализации этой задачи полезно начать диалог сторон с наименее значимых вопросов, а затем сделать акцент на тех хотя бы небольших компромиссах, которые были достигнуты в рамках такого диалога. В случае, когда разговор все же начинается с крупных проблем и предложений по их разрешению, важно в качестве позитивного фактора обращать внимание на то, что участники согласились обсуждать даже те проблемы, по которым ранее существовала высокая степень непримиримости.

   Нужно помнить и еще об одном: слишком длинный список предложений для обсуждения и выбора в ряде случаев затрудняет принятие решения и, следовательно, должен быть максимально сокращен.

   Что же касается непосредственных переговоров между сторонами, то они часто начинаются с обычного торга по принципу ты мне, я тебе (Я дам вам то, что вы больше всего желаете, если вы дадите мне чего больше всего хочу я, Что бы вы могли предложить в обмен на ... и т.д.). Медиатор, продолжая начатые ранее действия, стремится перевести такой торг-конкуренцию в сотрудничество сторон по совместному решению проблем (принципиальные переговоры).

   Однако необходимо подчеркнуть, что его роль на четвертой стадии медиаторского процесса существенно отличается от той, которую посредник выполнял на предыдущих трех стадиях. То есть если сначала медиатор инициировал свою коммуникацию по некоторой проблеме с каждым участником в отдельности, то теперь уже стороны начали прямое общение между собой. Роль медиатора на данном этапе заключается в том, чтобы представить участникам те предложения, которые уже были выработаны, и рассказать о процедурах и технологиях, способных помочь принятию эффективного решения. Далее медиатор контролирует организационно-технологическую сторону переговоров, в то время как разговор по содержанию ведут сами участники.

   Таким образом, медиатор на данном этапе дает старт взаимодействию между сторонами и следит за тем, чтобы каждому участнику была предоставлена возможность высказаться, внести свои предложения и оценить предложения других без какого-либо давления; чтобы нить понимания между участниками не терялась и чтобы они не уходили в сторону от обсуждаемой проблемы. Медиатор может также остановить негативные выпады участников в адрес друг друга, напомнив им о правилах поведения на сессии.

   Данная стадия является довольно трудной. Зачастую медиатор, увлекшись, не обеспечивает своевременного перехода к прямому диалогу между участниками и постепенно становится козлом отпущения, на которого взваливается ответственность за принятие решений. Однако это и по существу, и по форме - является исключительной прерогативой участников конфликта.

**Стадия 5. Составление итогового документа**

   Функция этой стадии производство документа (плана или соглашения), в котором были бы четко изложены принятые участниками решения, их текущие намерения и варианты поведения в будущем.

   Чем занимается медиатор на данной стадии? Он организовывает составление плана, уточняет формулировки, записывает принятые решения и стимулирует внесение в итоговый документ пунктов, которые говорили бы о возможности его корректировки в случае тех или иных изменений.

   В процессе выработки приемлемого соглашения стоит помнить, что начинать путь к нему целесообразно с наиболее легких вопросов. Их решение оказывает положительное психологическое воздействие на участников переговоров и демонстрирует принципиальную возможность достижения договоренностей. Столь же позитивное воздействие данный прием оказывает и на общественное мнение.

   Для облегчения пути к такому решению можно использовать метод наибольшего общего знаменателя. Он заключается в том, что в повестку дня включаются первоначально те пункты, по которым готовность участников к договоренностям наиболее высока, а самые спорные вопросы выносятся за скобки. При использовании данного метода на первом этапе переговоров приносится в жертву полнота решений. Однако это компенсируется сначала быстротой договоренности, а в дальнейшем - эффектом промежуточного успеха, то есть тем, что блок уже решенных вопросов готовит хорошую почву для перехода к следующим вопросам.

   Сходная логика присутствует в случаях, когда разрабатывается соглашение в принципе. Речь идет о попытке решения сложных конфликтов с помощью слишком общего соглашения, большая часть пунктов которого лишена конкретности. Его смысл заключается в том, чтобы признать интересы всех сторон прямо или косвенно; дать сторонам почувствовать вкус меда, то есть представить, как хороша была бы жизнь, если бы конфликт разрешился; повысить уровень кооперации между оппонентами. В дальнейшем от соглашения в принципе осуществляется переход к соглашению в деталях.

   В ходе работы над соглашением рекомендуется использовать и такой принцип: Пусть решение будет легким для другой стороны. В чем конкретно он заключается? Поскольку большинство людей подвержены сильному воздействию своих собственных понятий о законности, одним из эффективных путей добиться легких решений для другой стороны состоит в том, чтобы придать им законный вид.

**Функции, которые выполняет медиатор в процессе переговоров**

   1. Медиатор обеспечивает организацию переговоров и создание атмосферы для достижения соглашения, подготавливает место проведения переговоров. Психологи утверждают, что переговоры, медиацию лучше проводить за круглым столом, на столе должны быть ручки и бумага для записей (в ходе медиации это может пригодиться). В помещении, в котором будет проходить медиация, не должно быть лишних людей. Ничто не должно отвлекать медиатора и стороны от предстоящей работы. Медиатор создает необходимую атмосферу для переговоров, разряжает возможное напряжение между сторонами, сообщает сторонам правила, по которым будет проходить процесс медиации, устанавливает регламент работы, рассказывает об этапах проведения медиации, чтобы стороны до начала переговоров представляли себе ход процесса. Медиатор контролирует последовательность ведения переговоров, не позволяет сторонам вести себя некорректно, постоянно следит за тем, чтобы соблюдались принципы медиации. В случае необходимости медиатор проводит с каждой стороной встречу с глазу на глаз ***-*** эта встреча носит название "кокус" и представляет собой собеседование медиатора с каждой стороной индивидуально. Возможность проведения кокусов медиатор оговаривает во вступительном слове.

   2. Медиатор побуждает стороны к анализу конфликта. Для медиатора, так же как и для юриста, одним из залогов успеха является умение использовать в работе вопросы. В ходе переговоров медиатор своими вопросами пытается сделать так, чтобы стороны шире взглянули на сложившуюся ситуацию, постарались понять точку зрения своего партнера, объективно оценили свои возможности, он помогает отделить эмоции от фактических обстоятельств, показывает сильные и слабые стороны позиций сторон, а также последствия, которые могут возникнуть.

   Вот возможные вопросы:

  -- Как вы считаете, насколько реально выполнение ваших требований второй стороной?

  -- Что, на ваш взгляд, может предложить в сложившейся ситуации ваш собеседник?

  -- Почему так отреагировал на ваши слова ваш собеседник?

  -- Это обстоятельство имеет значение для вашего собеседника?

   Медиатор обеспечивает активное слушание на всех этапах проведения медиации выступления сторон и активно слушает сам.  
Используя техники активного слушания, перефразирования (во время медиации используются те же техники, что и при проведении переговоров), медиатор помогает сторонам высказать свое мнение о сложившейся ситуации, прояснить все необходимые детали и спорные моменты. Перефразируя все рассказанное ему медиатор дает возможность самой стороне услышать свой собственный рассказ из его уст, попутно сглаживая все острые углы (некорректные слова, замечания, интонации), что даст возможность и второй стороне услышать менее эмоциональный рассказ своего партнера из уст нейтрального человека. Медиатор работает своеобразным переводчиком, постоянно следя за тем, чтобы смысл сказанного стороны понимали одинаково.

   Медиатор помогает сторонам увидеть иные пути разрешения их ситуации. Часто случается так, что стороны не видят других путей разрешения спора, чем те, которые они предлагают друг другу. Медиатору как человеку, наблюдающему за конфликтом со стороны и не симпатизирующему ни одной из сторон, проще увидеть решение, которое может устроить каждую из спорящих сторон. Но медиатор в этом случае не должен напрямую сообщать сторонам об этом решении. При помощи вопросов он должен помочь сторонам начать поиски нового решения ситуации. Но стороны должны найти решение сами, их переговоры, и ответственность за результаты этих переговоров лежит на них. Если медиатор нарушит это правило и предложит сторонам конкретный способ разрешения конфликта, а стороны выполнят его указания, то в случае возникновения по окончании медиации у сторон постконфликта во всем может быть обвинен медиатор, так как именно он дал неверный совет. Таким образом, медиатор никогда не должен давать сторонам рекомендации, как им следует поступить в сложившейся ситуации.  
Медиатор генерирует идеи, например, таким образом:

  -- Как вы думаете, существуют иные решения, кроме тех, что предлагаете вы? Попробуйте представить другие возможные варианты разрешения этой ситуации, а затем выберите тот, который устроит каждого из вас.

  -- Вы не могли бы скорректировать свой вариант решения ситуации с учетом пожеланий другой стороны?

   При выработке совместного решения стороны учитывают все нюансы своих взаимоотношений и специфику своей работы, о которых медиатор может ничего не знать, поэтому решение, найденное самими сторонами, будет всегда лучше и надежнее.

   В случае если стороны никак не могут отвлечься от предлагаемых ими решений, медиатор своими вопросами может помочь "увидеть" другой вариант, используя, например, такие вопросы:

  -- Может быть, стоит рассмотреть такую идею...?;

  -- Что, если сделать...?

   Медиатор снабжает участников спора информацией или помогает им разыскать необходимую информацию. Однако он должен быть очень осторожен, чтобы не давать никаких толкований, разъяснений или советов. Вся предоставляемая информация должна содержать только действительные факты и не зависеть от побочных сведений, уточнений и интерпретаций. Если есть вероятность, что сведения, которыми располагают стороны, неполны, неверны или допускают различные толкования, медиатор рекомендует сторонам обратиться к соответствующим надежным источникам, где они смогут получить правильную информацию, разъяснение или совет. Например, он может дать сторонам прочесть формулировку закона или другого юридического документа, но при этом не имеет права интерпретировать этот документ, а в случае возникающих проблем обязан рекомендовать им обратиться к юристу. Посредник должен быть уверен, что стороны не полагаются слепо на его утверждения. Он не имеет права оценивать позицию стороны, заявляя, например: "Если ваша позиция основывается на..., то это неверно".

   Медиатор своим примером и своими действиями помогает сторонам вести переговоры с установкой на сотрудничество, пресекает любые попытки давления, оскорблений и прочего некорректного поведения, создает комфортную атмосферу для переговоров и просит стороны об уважительном отношении друг к другу.

   Во время переговоров медиатор своими вопросами помогает сторонам оценить реалистичность обсуждаемых предложений и принимаемых решений.

   Например:

  -- Если вы примете это предложение, как, на ваш взгляд, оно будет выполняться?

  -- А что может произойти, если предложенный вами вариант не сработает?

  -- Сможет ли вторая сторона уложиться в предложенные вами сроки?

   Во время проведения медиации, особенно в ее начале, может возникнуть напряжение в беседе сторон. В этом случае для установления и поддержания доброжелательной и рабочей атмосферы медиатор применяет технику "вентилирование эмоций". В иной ситуации стоит дать сторонам открыто "сбросить" накопившиеся негативные эмоции, но при этом необходимо тщательно контролировать весь этот процесс, чтобы стороны не зашли слишком далеко. Подобный выброс эмоций позволит сторонам избавиться от всего негативного, что у них накопилось за время конфликта. Это может послужить некоей гарантией того, что подобный эмоциональный всплеск не произойдет в момент подписания достигнутого соглашения и не перечеркнет работу каждого участника медиации.  
У переговоров и медиации много общего, и это не случайно: ведь медиация ***-***это переговоры с участием нейтрального посредника (медиатора). Но с учетом того, что в медиации участвует нейтральный посредник (медиатор), этот альтернативный способ разрешения споров имеет ряд особенностей.

   Неотъемлемым атрибутом любых переговоров является диалог как минимум двух сторон. Если в общении в обыденной жизни доминирующая цель диалога - взаимный обмен информацией, то диалог в условиях ведения переговоров имеет ряд особенностей.

   Цели диалога на различных этапах, у разных участников, ведущих переговоры, могут быть следующие:

  -- диалог с целью понять друг друга;

  -- диалог с целью обсуждения способа решения проблемы, разрешения конфликта;

  -- диалог с целью нахождения компромиссного, взаимоприемлемого решения;

  -- диалог с целью наилучшим образом обосновать свою позицию.

   Обобщая вышесказанное можно сказать что переговоры - это форма диалога двух или более сторон с целью обмена мнениями и совместного нахождения взаимоприемлемого решения какой-либо проблемы. Правильно выстроенная тактика переговоров в итоге способствует достижению намеченных целей.

**Стратегия и тактика ведения переговоров**

   Среди стратегий ведения переговоров, принятых одной из сторон или обеими сторонами, достаточно четко можно выделить три, каждая из которых задает свою линию их проведения.

**Первая стратегия** - это стратегия "жесткого прессинга", которая характерна для переговоров, где каждая из сторон ставит в качестве непременного условия цель - победить во что бы то ни стало, победить любой ценой. Стороны занимают жесткую позицию и не желают понять друг друга, выслушать точку зрения оппонента. Участники переговоров пытаются отстоять свои собственные ранее утвержденные позиции. Они не договорились об общем предмете переговоров и не приняли процедурных правил. В таких переговорах каждый участник не склонен считаться с партнерами и настроен упрямо отстаивать свою позицию.

**Вторая стратегия** - это стратегия уступок, где взаимные уступки, разумные компромиссы как бы дополняют друг друга. При этом каждый из участников переговоров видит, а главное, осознает сильные и слабые стороны друг друга и в определенной степени учитывает интересы партнера. Такие переговоры характеризуются мягким стилем, в них отсутствует силовое давление. Однако конструктивными их все же не назовешь. Обусловлено это тем, что по своей природе переговоры, основанные на совпадающих проблемных полях, являются либо терминологическим спором, либо игрой и ритуалом, либо явным выражением конъюнктуры. Результат таких переговоров - чаще всего сами переговоры. Они используются для затягивания времени, решения посторонних задач или, в лучшем случае, достижения терминологической ясности.

**Третья стратегия** - это стратегия поиска взаимоприемлемых решений.

   Такой подход может быть назван партнерским. Он наиболее продуктивен и конструктивен, в нем доминируют деловая принципиальность, твердый, но не жесткий стиль, лояльные манеры, более высокий уровень доверия между сторонами.

   Задача медиатора определить наиболее эффективную стратегию и предложить сторонам придерживаться ее.

**Тактика ведения переговоров**

   При выработке переговоров неизбежно столкновение с вариациями одного явления - с тем, что стороны переговоров декларируют, и тем, что имеют в виду на самом деле.

   Типичная особенность начала переговоров состоит в применении обеими сторонами сходного тактического хода - завышения своих позиций. Одна из сторон, например, уже с первых слов начинает говорить о невыгодности для него заключения договора. Если такая позиция занята намеренно, то противоположной стороне нужно постепенно поощрять собеседника продвигаться к раскрытию реальной позиции.

   Цель переговоров состоит в постепенном продвижении от провозглашаемых позиций к реальным. В самом начале переговоров, как правило, разрыв в понимании условий контракта наиболее велик. И здесь очень важно уметь измерить реальную дистанцию между вами и вашим партнером.

   Как это делается? Как правило, путем изучения реальных потребностей обеих сторон. Вы и ваш партнер можете иметь в той или иной степени адекватное представление о надежности своего положения и баланс заинтересованности в сделке может быть неодинаков.

   Приступая к переговорам, вы должны четко уяснить себе ваши козыри и слабые места, глубоко продумать все ваши тактические ходы. Вашим преимуществом, например, может быть уникальная на рынке техническая характеристика товара, единственный источник снабжения или исключительные возможности в транспортировке. Если главным козырем являются достоинства товара, необходимо сделать все, чтобы эти достоинства были предельно ясны партнеру по переговорам.

   Ключевой аргумент в переговорах лучше припасать для кульминационной точки вашей встречи, продвигаясь к ней путем постепенного раскрытия других преимуществ вашего положения. Такой тактический подход на деловом языке называют "нож за спиной".

   Но есть и другая тактика, которая заключается в раскрытии всех карт в самом начале переговоров. Ее называют "смертельный удар" и применяют в тех случаях, когда вполне уверены в своей позиции или достаточно осведомлены о позиции партнера по переговорам.

**Фазы (этапы) переговоров**

   Процесс переговоров имеет конкретные фазы (этапы), которые имеют свои специфические черты, особенности.

   Фаза целеполагания и анализа. На этой фазе необходимо систематизировать и осмыслить всю доступную для вас информацию об участниках переговоров, их возможных намерениях и целях. Особое внимание необходимо обратить на возможности осложнения ситуации, на те реальные трудности, которые наиболее вероятно возникнут.

   Фаза планирования. На этой фазе необходимо сосредоточить внимание на наиболее перспективных, основных и запасных вариантах хода ведения переговоров. При этом следует учесть, мысленно проиграть весь возможный ход ведения переговоров, учесть интересы противоположной стороны, возможные компромиссы, перечень объективных критериев ведения переговоров.

   Фаза активной дискуссии - спора. На этой фазе следует не спешить "раскрывать свои карты", выдвигать все свои требования и условия. Это обычно приводит к тупиковому результату. Запомните правило: вести переговоры лучше не спеша! Этот стиль ведения переговоров позволяет избежать поспешных решений и заведомо нецелесообразных уступок.

   Но нецелесообразно и затягивать процедуру переговоров, так как это грозит большими потерями, а чаще всего дополнительными осложнениями и даже срывами переговоров вообще.

   Фаза принятия решения и взаимоприемлемого соглашения - это фаза на которой, концентрируя внимание на взаимных интересах и объективных критериях необходимо шаг за шагом продвигаться к принятию разумного решения и взаимоприемлемого соглашения (договора, контракта). На этапе принятия решения следует вновь обратить внимание на людей, ведущих переговоры, заручиться если не дружеским их отношением, то хотя бы взаимопониманием и удовлетворением от совместно проделанной работы. На этой фазе очень важно задать себе вопросы типа: достигнута ли намеченная цель переговоров? Цель достигнута полностью или частично?

**Заключение**

   Переговоры - это процесс обмена информацией, продолжающийся до тех пор, пока не начнет обретать явные формы выгодный для обеих сторон компромисс. Умение ненавязчиво и постепенно направить процесс обмена информацией в такое русло, чтобы интересы и ожидания обеих сторон постепенно приходили к общему знаменателю - поистине можно назвать искусством. Только после того, как стороны позволят друг другу вникнуть в занятую ими позицию, понять их стиль аргументации, будут просматриваться возможные решения проблем.

**Претензионное урегулирование** является наименее эффективным способом разрешения споров из вышеперечисленных, поскольку проводится заочно в форме переписки (это наиболее формализованное и наименее гибкое средство общения), имеет односторонний (ультимативный) характер и является, по сути, лишь напоминанием о наличии бесспорных требований одной из сторон.  
Медиатор должен уметь слушать каждую из сторон, высказывающих свое видение ситуации, и непросто слушать, а слушать активно. Активное слушание означает полное сосредоточение на том, что говорит собеседник, и подтверждение того, что Вы понимаете как содержание сообщения, так и сопровождающие его эмоции и чувства, т.е. что сообщение воспринято адекватно.

   При разрешении дилеммы, касающейся стратегии переговоров, важную роль играет активное участие медиатора. Медиатор может разъяснить все преимущества медиации при конструктивном участии сторон и побудить их к тому определенной техникой постановки вопросов. Кроме того, медиатор посредством раздельных переговоров может установить интересы каждого из участников, гарантируя при этом их полную конфиденциальность. На основе полученной информации он может сделать вывод о том, существует ли зона возможного компромисса и каким образом его можно достичь. Тем самым стороны освобождаются от напряженного выбора, раскрывать или не раскрывать ту или иную информацию другому участнику. Одновременно на медиатора возлагается большая ответственность за достижение конкретного результата, поскольку, обладая информацией об интересах сторон, он может выбирать среди нескольких вариантов. Поэтому стороны, которые не доверяют медиатору в полной мере, обычно возражают против раздельного ведения переговоров. Если у медиатора аналогично существуют сомнения относительно того, доверяют ли ему стороны, рекомендуется также отказаться от раздельной формы переговоров.

   В рамках раздельных переговоров стороны по-прежнему могут придерживаться определенной стратегии. Не вся информация, которая раскрывается медиатору, может носить полный и достоверный характер. Это используется медиатором для того, чтобы повлиять на оценку позиций и аргументов другого участника со стороны и тем самым склонить его к выбору того варианта, который выгоден первой стороне. Таким образом, в раздельных переговорах можно говорить лишь о снижении роли стратегии. Как таковая стратегия присутствует всегда и при любой форме переговоров.

   Часть 7: Инструментарий  
Основные приемы  
Послания от первого лица  
Отражение  
Активное слушание  
Изменение формулировки высказываний  
Обобщение  
Беседы с отдельными сторонами  
Фаза обработки конфликта  
Вопросы  
Побуждение к высказыванию  
Побуждение к реагированию  
Молчание  
Эхо-ответы  
Обостряющее слушание  
Контрсуггестия  
Предположения "наобум"  
Обнаружение информации тела  
Реагирование на вербальные указания  
Обещания  
Ключевые предложения  
Симптомы  
Образный язык, аналогии и метафоры  
Восстановление прямого контакта  
Удвоение/Двойничество  
Проверка понимания  
Упражнение в слушании  
Диагноз беседы  
Обмен основными положениями "Я" - "Ты"  
Ролевые игры  
Театр общения со зрителями  
Статуя  
Театр статуй

**6. Восприятие и коммуникация в медиации**

   Субъективная картина мира. Восприятие. Фильтры восприятия. Роль установок. Коммуникация в ходе медиативной беседы. Специальные методы работы в медиативном пространстве с эмоциональной составляющей конфликта.

   Восприятие -- процесс формирования при помощи активных [действий](http://psi.webzone.ru/st/025900.htm) субъективного [образа](http://psi.webzone.ru/st/066600.htm) целостного предмета, непосредственно воздействующего на [анализаторы](http://psi.webzone.ru/st/007200.htm). В отличии от[ощущений](http://psi.webzone.ru/st/073300.htm), отражающих лишь отдельные свойства предметов, в образе восприятия в качестве единицы взаимодействия представлен весь предмет, в совокупности его инвариантных свойств.  
   [Образ восприятия](http://psi.webzone.ru/st/066700.htm) выступает как результат [синтеза](http://psi.webzone.ru/st/106800.htm) ощущений, возможность которого, по мнению [А.Н. Леонтьева](http://psi.webzone.ru/st/713800.htm), возникла в [филогенезе](http://psi.webzone.ru/st/118400.htm) в связи с переходом живых существ от гомогенной, предметно неоформленной среды к среде, предметно оформленной. В зависимости от биологической значимости в воспринимаемом предмете ведущим может оказаться либо одно, либо другое качество, от чего зависит, информация от какого анализатора будет признана приоритетной.  
   В соответствии с этим различают [зрительное](http://psi.webzone.ru/st/037200.htm), [слуховое](http://psi.webzone.ru/st/107500.htm), осязательное, [вкусовое](http://psi.webzone.ru/st/015900.htm) и [обонятельное](http://psi.webzone.ru/st/066100.htm) восприятие. При этом особенно важную роль во всех видах восприятия, играют двигательные, или [кинестезические ощущения](http://psi.webzone.ru/st/046400.htm), которые регулируют по принципу обратной связи реальные взаимоотношения субъекта с предметом. В частности, в зрительном восприятии вместе с собственно зрительными ощущениями (цвета, света) интегрируются также и кинестезические ощущения, сопровождающие [движения глаза](http://psi.webzone.ru/st/024900.htm) (аккомодация, конвергенция и дивергенция, слежение).  
   Также в процессе слухового восприятия активную роль играют слабые движения [артикуляционного](http://psi.webzone.ru/st/008900.htm) аппарата. Для человека характерно, что образы его восприятия интегрируют в себе использование [речи](http://psi.webzone.ru/st/099800.htm). За счет словесного обозначения возникает возможность [абстрагирования](http://psi.webzone.ru/st/000800.htm) и [обобщения](http://psi.webzone.ru/st/065800.htm) свойств предметов.  
   Основными свойствами восприятия являются [предметность](http://psi.webzone.ru/st/085500.htm), целостность, [константность](http://psi.webzone.ru/st/048700.htm), [категориальность](http://psi.webzone.ru/st/046100.htm), [апперцепция](http://psi.webzone.ru/st/008500.htm).  
   Микрогенез образа восприятия включает в себя ряд фаз, связанных с решаемыми перцептивными задачами: от недифференцированного восприятия к формированию целостного образа предмета, на основании которого можно строить адекватную [деятельность](http://psi.webzone.ru/st/028200.htm).

**1. Общая характеристика восприятия**

   Проработав достаточное количество литературы по теме изучения психических процессов, можно привести несколько вариантов определения понятия "восприятие":

   Восприятие**-**это целостное отражение предметов, ситуаций, явлений, возникающих при непосредственном воздействии физических раздражителей на рецепторные поверхности органов чувств [3, с.200].

   Восприятиемназывается отражение предметов или явлений при их непосредственном воздействии на органы чувств [2, с.31].

   Восприятие**-**это отражение в сознании человека непосредственно воздействующих на его органы чувств предметов и явлений в целом, а не отдельных их свойств, как это происходит при ощущении.

   Восприятие - не сумма ощущений, получаемых от того или иного предмета, а качественно новая ступень чувственного познания с присущими ей способностями [5, с.86].

   Восприятие**-** форма целостного психического отражения предметов или явлений при их непосредственном воздействии на органы чувств [6, с.135].

   Сведя все определения в одно, можно сделать вывод, что:

   Восприятие - это результат деятельности системы анализаторов. Первичный анализ, который совершается в рецепторах, дополняется сложной аналитико-синтетической деятельностью мозговых отделов анализаторов. В отличие от ощущений, в процессах восприятия формируется образ целостного предмета посредством отражения всей совокупности его свойств. Однако образ восприятия не сводится к простой сумме ощущений, хотя и включает их в свой состав.

   Уже в акте восприятия всякий предмет приобретает определенное обобщенное значение, выступает в определенном отношении к другим предметам. Обобщенность является высшим проявлением осознанности человеческого восприятия. В акте восприятия проявляется взаимосвязь сенсорной и мыслительной деятельности индивида.

   В восприятии отражаются предметы окружающего мира в совокупности различных свойств и частей. Взаимодействие системы анализаторов может возникнуть вследствие воздействия комплекса раздражителей различных анализаторов: зрительных, слуховых, моторных, осязательных [6, с.136].

   Именно восприятие наиболее тесно связано с преобразованием информации, поступающей прямо из внешней среды. При этом формируются образы, с которыми в дальнейшем оперируют внимание, память, мышление, эмоции. В зависимости от анализаторов различают следующие виды восприятия: зрение, осязание, слух, кинестезию, обоняние, вкус. Полученная в активном взаимодействии с объектом информация о его свойствах (форме, величине и т.д.) преобразуется в ряд характеристик, из которых в дальнейшем при узнавании вновь реконструируются целостные отображения объектов - образы. Благодаря связям, образующимся при обучении между разными анализаторами, в образе отражаются такие свойства предметов или явлений, для которых нет специальных анализаторов, например величина предмета, вес, форма, регулярность, что свидетельствует о сложной организации этого психического процесса.

   Построение образа воспринимаемого объекта тесно связано со способом его обследования. В процессе обучения при многократном восприятии объекта происходит видоизменение структуры действий с объектом (за счет погружения).

   Первоначально деятельность человека направляется и корректируется воздействием лишь внешних объектов. Образ неповторим, конкретен и не передается логикой. Выполнив свою функцию в регуляции поведения, некий образ теряет свою непосредственную чувственную основу и включается в жизненный опыт человека, приобретая статус представления. Все, что бы человек ни воспринимал, неизменно предстает перед ним в виде целостных образов. Человек воспринимает в первую очередь то, что соответствует его интересам и потребностям. В этом смысле и говорят, что отражение целенаправленно и само является активной деятельностью. С этой точки зрения восприятие и предстает как прижизненно формирующаяся система предметных перцептивных действий, с помощью которых человек строит образ окружающей действительности и ориентируется в ней [2].

   В связи с тем, что в образе отражены одновременно такие разные свойства объекта, как его размеры, цвет, форма, фактура, ритм, можно сказать, что это целостное и обобщенное представление объекта - результат синтеза многих отдельных ощущений. В связи со своей целостностью образ уже способен регулировать целесообразное поведение. Воспринимать некий объект как образ - значит действовать по отношению к нему во внутреннем плане и получать представление о последствиях этих действий [2, с.33].

   Этот синтез может протекать как в пределах одной модальности, так и в пределах нескольких модальностей. В связи со своей целостностью образ уже способен регулировать целесообразное поведение. Лишь в результате такого объединения изолированные ощущения превращаются в целостное восприятие, переходят от отражения отдельных признаков к отражению целых предметов или ситуаций. Поэтому основным отличием восприятия от ощущения является предметность осознания всего, что воздействует на нас, т.е. отображение объекта реального мира в совокупности всех его свойств или целостное отображение предмета.

   Помимо ощущений в процессе восприятия задействован предыдущий опыт, процессы осмысления того, что воспринимается, т.е. в процесс восприятия включаются психические процессы еще более высокого уровня, такие как память и мышление. Поэтому восприятие очень часто называют перцептивной системой человека.

   Исследования психофизиологов показывают, что восприятие является очень сложным процессом, требующим значительной аналитико-синтетической работы. Прежде всего, получаемая нами информация об объектах и явлениях окружающего нас мира ни в коей мере не является результатом простого раздражения органов чувств и доведения до коры мозга возбуждения от периферических воспринимающих органов. В процесс восприятия всегда включены двигательные компоненты (ощупывание предметов и движение глаз при восприятии конкретных предметов; пропевание или проговаривание соответствующих звуков при восприятии речи). Поэтому восприятие правильнее всего обозначать как воспринимающую (перцептивную) деятельность субъекта. Результатом этой деятельности является целостное представление о предмете, с которым мы сталкиваемся в реальной жизни.

   В свою очередь, целостное отражение предмета требует выделения из всего комплекса воздействующих признаков (цвет, форма, вес, вкус и т.д.) основных ведущих признаков с одновременным отвлечением (абстракцией) от несущественных. Скорее всего, на данном этапе восприятия в формировании перцептивного образа может принимать участие мышление. В то же время следующий этап восприятия требует объединения группы основных существенных признаков и сопоставления воспринятого комплекса признаков с прежними знаниями о предмете, т.е. в процессе восприятия участвует память. Полное восприятие предметов возникает как результат сложной аналитико-синтетической работы, при которой выделяются одни (существенные), признаки, тормозятся другие (несущественные). И воспринимаемые признаки объединяются в одно осмысленное целое. Поэтому скорость узнавания или отражения объекта реального мира во многом определяется тем, насколько восприятие, как процесс, активно (т.е. насколько активно идет отражение этого объекта).

   Огромную роль в восприятии играет наше желание воспринимать тот или иной предмет, сознание необходимости или обязанности воспринять его, волевые усилия, направленные на то, чтобы добиться лучшего восприятия, настойчивость, которую мы в этих случаях проявляем. Таким образом, в восприятии предмета реального мира задействованы внимание и направленность (в данном случае желание).

   Говоря о роли желания воспринимать объекты окружающего нас мира, мы доказываем то, что наше отношение к тому, что мы воспринимаем, имеет большое значение для процесса восприятия. Предмет может быть интересен или безразличен для нас, т.е. он может вызывать у нас различные чувства. Естественно, что интересный для нас предмет будет восприниматься нами более активно, и наоборот, безразличный для нас предмет мы можем даже не заметить.

   Таким образом, необходимо сделать вывод, что восприятие - это весьма сложный, но вместе с тем - единый процесс, направленный на познание того, что в данный момент воздействует на нас [3, с.202].

**1.1 Физиологические основы восприятия**

   Физиологической основой восприятия являются процессы, проходящие в органах чувств, нервных волокнах и центральной нервной системе. Так, под действием раздражителей в окончаниях нервов, имеющихся в органах чувств, возникает нервное возбуждение, которое по проводящим путям передается в нервные центры и, в конечном итоге, в кору головного мозга. Здесь оно поступает в проекционные (сенсорные) зоны коры, которые представляют собой как бы центральную проекцию нервных окончаний, имеющихся в органах чувств. В зависимости от того, с каким органом связана проекционная зона, формируется определенная сенсорная информация.

   Описанный выше механизм является механизмом возникновения ощущений. Следовательно, ощущения могут быть рассмотрены как структурный элемент процесса восприятия. Собственные физиологические механизмы восприятия включаются в процессе формирования целостного образа на последующих этапах, когда возбуждение от проекционных зон передается в интегративные зоны коры головного мозга, где и происходит завершение формирования образов явлений реального мира. Поэтому интегративные зоны коры головного мозга, завершающие процесс восприятия, часто называют перцептивными зонами. Их функция существенно отличается от функции проекционных зон.

   Физиологическая основа восприятия еще более усложняется тем, что оно тесно связано с двигательной деятельностью, с эмоциональными переживаниями, разнообразными мыслительными процессами. Следовательно, начавшись в органах чувств, нервные возбуждения, вызванные внешними раздражителями, переходят в нервные центры, где охватывают собой различные зоны коры, вступают во взаимодействия с другими нервными возбуждениями. Вся эта сеть возбуждений, взаимодействующих между собой и широко охватывающих разные зоны коры, и составляет физиологическую основу восприятия.

   С практической точки зрения главная функция восприятия заключается в обеспечении распознавания объектов, т.е. отнесение их к той или иной категории. По сути, распознавая объекты, мы делаем выводы о множестве скрытых свойств объекта. Любой объект обладает определенной формой, величиной, цветом и т.д. Все эти свойства важны для его распознания.

   В настоящее время принято выделять в процессе распознания объектов несколько этапов, одни из которых предварительные, другие - завершающие. На предварительных этапах перцептивная система использует информацию с сетчатки глаза и описывает объект на языке элементарных составляющих, таких как линии, края и углы. На завершающих этапах система сравнивает это описание с описаниями форм разного рода объектов, хранящихся в зрительной памяти, и выбирает наилучшее ему соответствие. Причем при распознавании большая часть обработки информации, как на предварительных, так и на завершающих этапах распознавания недоступна сознанию.

**1.2 Восприятие, его виды и свойства**

   Внешние явления, воздействуй на наши органы чувств, вызывают субъективный эффект в виде ощущений без какой бы то ни было встречной активности субъекта по отношению к воспринимаемому воздействию. Способность ощущать дана нам и всем живым существам, обладающим нервной системой, с рождения. Способностью же воспринимать мир в виде образов наделены только человек и высшие животные, она у них складывается и совершенствуется в жизненном опыте.

   В отличие от ощущений, которые не воспринимаются как свойства предметов, конкретных явлений или процессов, происходящих вне и независимо от нас, восприятие всегда выступает как субъективно соотносимое с оформленной в виде предметов, вне нас существующей действительностью, причем даже в том случае, когда мы имеем дело с иллюзиями или когда воспринимаемое свойство сравнительно элементарно, вызывает простое ощущение (в данном случае это ощущение обязательно относится к какому-либо явлению или объекту, ассоциируется с ним).

   Ощущения находятся в нас самих, воспринимаемые же свойства предметов, их образы локализованы в пространстве. Этот процесс, характерный для восприятия в' его отличии от ощущений, называется объективацией.

   Еще одно отличие восприятия в его развитых формах от ощущений состоит в том, что итогом возникновения ощущения является некоторое чувство (например, ощущения яркости, громкости, соленого, высоты звука, равновесия и т.п.), в то время как в результате восприятия складывается образ, включающий комплекс различных взаимосвязанных ощущений, приписываемых человечку осознанием предмету, явлению, процессу. Для того чтобы некоторый предмет был воспринят, необходимо совершить в отношении его какую-либо встречную активность, направленную на его исследование, построение и уточнение образа. Для появления ощущения этого, как правило, не требуется.

   Отдельные ощущения как бы "привязаны" к специфическим анализаторам, и достаточно бывает воздействия стимула на их периферические органы -- рецепторы, чтобы ощущение возникло. Образ, складывающийся в результате процесса восприятия, предполагает взаимодействие, скоординированную работу сразу нескольких анализаторов. В зависимости от того, какой из них работает активнее, перерабатывает больше информации, получает наиболее значимые признаки, свидетельствующие о свойствах воспринимаемого объекта, различают и виды восприятия. Соответственно выделяют зрительное, слуховое, осязательное восприятие. Четыре анализатора -- зрительный, слуховой, кожный и мышечный -- чаще всего выступают как ведущие в процессе восприятия.

   Восприятие, таким образом, выступает как осмысленный (включающий принятие решения) и означенный (связанный с речью) синтез разнообразных ощущений, получаемых от целостных предметов или сложных, воспринимаемых как целое явлений. Этот синтез выступает в виде образа данного предмета или явления, который складывается в ходе активного их отражения.

   Предметность, целостность, константность и категориальность (осмысленность и означенность) -- это основные свойства образа, складывающиеся в процессе и результате восприятия. Предметность*--* это способность человека воспринимать мир не в виде набора не связанных друг с другом ощущений, а в форме отделенных друг от друга предметов, обладающих свойствами, вызывающими данные ощущения. Целостность восприятия выражается в том, что образ воспринимаемых предметов не дан в полностью готовом виде со всеми необходимыми элементами, а как бы мысленно достраивается до некоторой целостной формы на основе небольшого набора элементов. Это происходит и в том случае, если некоторые детали предмета человеком непосредственно в данный момент времени не воспринимаются. Константность определяется? как способность воспринимать предметы относительно постоянными по форме, цвету и величине, ряду других параметров независимо от меняющихся физических условий восприятия. Категориальностьчеловеческого восприятия проявляется в том, что оно носит обобщенный характер, и каждый воспринимаемый предмет мы обозначаем словом-понятием, относим к определенному классу. В соответствии с этим классом нами в воспринимаемом предмете ищутся и видятся признаки, свойственные всем предметам данного класса и выраженные в объеме и содержании этого понятия.

   Описанные свойства предметности, целостности, константности и категориальности восприятия с рождения человеку не присущи; они постепенно складываются в жизненном опыте, частично являясь естественным следствием работы анализаторов, синтетической деятельности мозга.

   Чаще и больше всего свойства восприятия изучались на примере зрения -- ведущего органа чувств у человека. Существенный вклад в понимание того, как из отдельных зрительно воспринимаемых деталей предметов складывается их целостная картина -- образ, внесли представители гештальтпсихологии*--* направления научных исследований, сложившегося в начале XX в. в Германии. Одним из первых классификацию факторов, влияющих на организацию зрительных ощущений в образы в русле гештальтпсихологии предложил М. Вертгеймер. Выделенные им факторы следующие:

   1. Близость друг к другу элементов зрительного поля, вызвавших соответствующие ощущения. Чем ближе друг к другу пространственно в зрительном поле располагаются соответствующие элементы, тем с большей вероятностью они объединяются друг с другом и создают единый образ.

   2. Сходство элементов друг с другом. Это свойство проявляется в том, что похожие элементы обнаруживают тенденцию к объединению.

   3. Фактор "естественного продолжения". Он проявляется в том, что элементы, выступающие как части знакомых нам фигур, контуров и форм, с большей вероятностью в нашем сознании объединяются именно в эти фигуры, форму и контуры, чем в другие.

   4. Замкнутость. Данное свойство зрительного восприятия выступает? как стремление элементов зрительного поля создавать целостные, замкнутые изображения.

   Принципы перцептивной организации зрительного восприятия иллюстрируются рис. 36. Ближе друг к другу расположенные линии в ряду А скорее объединяются друг с другом в нашем восприятии, чем далеко расставленные. Добавление горизонтальных, разнонаправленных отрезков к отдельным, стоящим далеко друг от друга вертикальным линиям в ряду Б побуждает нас, напротив, видеть целостные фигуры в них, а не в близко расположенных линиях. В данном случае это квадраты. Соответствующее впечатление усиливается еще больше (ряд В), становится необратимым, если контуры оказываются замкнутыми.

   Выяснилось, что восприятие человеком более сложных, осмысленных изображений происходит по-иному. Здесь в первую очередь срабатывает механизм влияния прошлого опыта и мышления, выделяющий в воспринимаемом изображении наиболее информативные места, на основе которых, соотнеся полученную информацию с памятью, можно о нем составить целостное представление. Анализ записей движений глаз, проведенный А. Л. Ярбусом', показал, что элементы плоскостных изображений, привлекающих внимание человека, содержат участки, несущие в себе наиболее интересную и полезную для воспринимающего информацию. При внимательном изучении таких элементов, на которых более всего останавливается взор в процессе рассматривания картин, обнаруживается, что движения глаз фактически отражают процесс человеческого мышления. Установлено, что при рассматривании человеческого лица наблюдатель больше всего внимания уделяет глазам, губам и носу . Глаза и губы человека действительно являются наиболее выразительными и подвижными элементами лица, по характеру и движениям которых мы судим о психологии человека и его состоянии. Они многое могут сказать наблюдателю о настроении человека, о его характере, отношении к окружающим людям и многом другом.

   Нередко при восприятии контурных и штрихованных изображений, а также соответствующих элементов реальных предметов у человека могут возникать зрительные иллюзии. Таких иллюзий известно множество. Это -- иллюзии, связанные с искажением контура окружности, представленной на фоне веерообразно расходящихся линий (А), и искажение изображения квадрата на фоне концентрических окружностей (Б).

   Наличием иллюзий в сфере восприятия, которые могут быть вызваны самыми различными причинами, зависящими как от состояния воспринимающей системы, так и от особенностей организации воспринимаемого материала, объясняются многие ошибки, в том числе "видения" так называемых неопознанных летающих объектов (НЛО), о которых в последние годы немало писалось в прессе.

   Остановимся кратко на механизмах восприятия пространства, времени и движения, которые совместно со способами восприятия контуров и содержания осмысленных фигур плоскостного типа образуют черно-белую перцептивную динамическую картину обстановки, окружающей повседневно человека. Восприятие пространства содержит оценки формы, величины, расстояния до предметов, расстояния между предметами.

   В восприятии формы предметов принимают участие три основные группы факторов:

   1. Врожденная способность нервных клеток коры головного мозга избирательно реагировать на элементы изображений, имеющие определенную насыщенность, ориентацию, конфигурацию и длину. Такие клетки называются клетками-детекторами*.* Благодаря свойствам своих рецептивных полей, они выделяют в зрительном поле вполне определенные элементы, например световые линии конкретной длины, ширины и наклона, острые углы, контрасты, изломы на контурных изображениях.

   2. Законы образования фигур, форм и контуров, выделенные гештальтпсихологами и описанные выше.

   3. Жизненный опыт, получаемый за счет движений руки по контуру и поверхности объектов, перемещения человека и частей его тела в пространстве.

   Восприятие величины предметов зависит от того, каковы параметры их изображения на сетчатке глаза. Если человек не в состоянии правильно оценить расстояние до предметов, то те из них, которые на самом деле находятся далеко и, следовательно, образуют на сетчатке небольшие изображения, воспринимаются человеком как маленькие, хотя на самом деле могут быть достаточно большими. Те объекты, изображения которых на сетчатке глаза увеличиваются, также субъективно воспринимаются как возрастающие, хотя в действительности увеличения их размера может не происходить. Однако если человек в состоянии правильно оценить расстояние до объекта, то в действие вступает закон константности, в соответствии с которым видимая величина объекта мало меняется при не очень больших изменениях расстояния до него или не меняется совсем. То же самое происходит в том случае, если человеку известно, что сам объект мало меняется, а варьируется только величина его изображения на сетчатке.

   В восприятии величины предметов принимают участие мышцы глаз и руки (в том случае, когда с ее помощью человек ощупывает предмет), ряда других частей тела. Чем больше сокращается или расслабляется мышца, прослеживающая предмет по его контуру или поверхности, тем большим кажется человеку и сам предмет. Следовательно, восприятие величины коррелирует со степенью сокращения следящих за ним мышц. В этом, в частности, проявляется роль деятельности в восприятии.

   Движения мышц также участвуют в восприятии глубины. Кроме них зрительно правильной оценке глубины способствуют аккомодация и конвергенция глаз. Аккомодация*--* это изменение кривизны хрусталика при настройке глаза на четкое восприятие близких и отдаленных объектов или их деталей (фокусировка изображения на сетчатке). Конвергенция -- это сближение или расхождение осей глаз, которое происходит при восприятии соответственно приближающихся или удаляющихся от человека объектов. Между зрительными осями обычно образуется некоторый угол. Он и несет в себе информацию о расстоянии до объектов.

   Однако с помощью аккомодации и конвергенции невозможно полностью объяснить восприятие и оценку расстояния до объектов, так как эти процессы "работают" в ограниченных пределах расстояний: 5--6 метров для аккомодации и до 450 метров для конвергенции. В то же самое время человек способен различать удаленность объектов от себя на гораздо большие расстояния, до 2,5 км. При оценке больших расстояний им, вероятнее всего, используется информация о взаимном расположении объектов на сетчатке правого и левого глаз.

   Восприятие и оценка движения также основаны на последовательном использовании информации, исходящей из нескольких различных источников. Одни из них позволяют установить сам факт движения, другие оценить его направленность и скорость. Наличие или отсутствие движения в поле зрения констатируется нейронами-детекторами движения или новизны, входящими в нейрофизиологический аппарат ориентировочной реакции (рефлекса). Эти нейроны обладают генетически заданной способностью генерировать импульсы при возникновении движения какого-либо объекта в поле зрения.

   Направленность движения может оцениваться по направлению перемещения отражаемого объекта на поверхности сетчатки, а также отмечаться последовательностью сокращения-расслабления определенной группы мышц глаз, головы, туловища при выполнении прослеживающих движений за объектом.

   То обстоятельство, что восприятие движения и его направления физиологически связано, в частности, с перемещением изображения на сетчатке, доказывается существованием иллюзии движения, обычно возникающей в том случае, когда в поле зрения один за другим с небольшими интервалами времени зажигаются два светящихся точечных объекта, находящихся друг от друга на сравнительно небольшом расстоянии. Если интервал времени между зажиганием первого и второго объектов становится меньше 0,1 с, то возникает иллюзия перемещения светового источника из одного положения в другое, с первого места на второе, причем зрительно-иллюзорно субъектом даже прослеживается траектория соответствующего "движения". Это явление получило название "фи-феномен".

   Еще одним аргументом в пользу того же самого вывода о психофизиологическом механизме восприятия движения может служить так называемый автокинетический эффект*.* Это явление представляет собой кажущееся, иллюзорное движение в темноте неподвижной светящейся точки. На нем, в частности, был основан эксперимент с группой людей, который рассматривался в третьей главе учебника. Автокинетический эффект возникает у многих людей в том случае, если неподвижная точка в зрительном поле является единственным видимым объектом, т. е. если ее положение невозможно идентифицировать в пространстве, сравнить и оценить относительно какого-либо другого видимого объекта.

   Скорость движения, по-видимому, оценивается по скорости перемещения изображения предмета на сетчатке, а также по быстроте сокращения мышц, участвующих в следящих движениях.

   Механизм восприятия человеком времени часто связывают с так называемыми "биологическими часами" -- определенной последовательностью и ритмикой биологических обменных процессов, происходящих в организме человека. В качестве наиболее вероятных кандидатов на роль биологических часов называют ритм сердечной деятельности и метаболизм (обменные процессы) тела. Последнее частично подтверждается тем, что при воздействии медикаментов, влияющих на скорость обменных процессов, восприятие времени может меняться. Например, хинин и алкоголь чаще всего замедляют субъективно воспринимаемый ход времени, а кофеин ускоряет его.

   Субъективная продолжительность времени частично зависит от того, чем оно заполнено. Более короткой по времени кажется нам интересная и осмысленная деятельность. Гораздо дольше для нашего восприятия продолжается та, которая заполнена бессмысленными и неинтересными занятиями. В одном эксперименте человек провел в изоляции четыре дня, находясь в звуконепроницаемой комнате и занимаясь в это время чем хотел. Через определенные интервалы времени ему звонил экспериментатор и интересовался, который час (у самого испытуемого часов не было). Оказалось, что в течение первого дня пребывания в этих условиях, когда испытуемый еще находил для себя интересные занятия, его субъективное время шло с ускорением и убежало вперед почти на четыре часа. Затем его "внутренние часы" начали постепенно отставать и к концу четвертого дня пребывания в изоляции уже ошибались по сравнению с реальным временем примерно на сорок минут.

   Существуют большие индивидуальные, в частности возрастные, различия в восприятии хода времени. Кроме того, у одного и того же человека оценки времени могут варьировать в широких пределах в зависимости от его душевного и физического состояния. При хорошем настроении время идет чуть быстрее, чем обычно, а в состоянии фрустрации или подавленности оно течет медленнее.

   Явление ошибочного (ложного) или искаженного восприятия называется иллюзией восприятия. Иллюзии наблюдаются в любых видах восприятия (зрительных, слуховых и др.). Природа иллюзий определяется не только субъективными причинами, такими как установка, направленность, эмоциональное отношение и т.п., но и физическими факторами и явлениями: освещенность, положение в пространстве и др. Более подробно эта тема освещена в моей контрольной работе по психологическому практикуму.

**1.3 Законы восприятия**

   Восприятие человека, в задачу которого входит формирование правильных образов окружающей действительности, подчиняется определенным законам.

   Скорость сокращения мышц, связанных с органами слежения за предметом, вид сокращаемых мышц могут передавать информацию о характере движений самого объекта. Следовательно, первый и основной закон восприятия состоит в его непосредственной связанности с работой мышц, с разного рода движениями, несущими в себе многостороннюю информацию о воспринимаемых объектах.

   Другой важный закон восприятия состоит в относительной устойчивости уже сформировавшихся образов, в особенности тогда, когда их функционирование связано с мышлением. Для того чтобы восприятие было правильным, необходимы постоянные упражнения и непрерывный приток в центральную нервную систему информации, корректирующей неверно складывающийся образ.

   Если образы зрительного восприятия, относящиеся к внешним объектам, обнаруживают свою устойчивость или неустойчивость в зависимости от постоянного притока информации, подтверждающей их правильность или ошибочность, то устойчивость образов внутренних состояний, связанных с телесными ощущениями, объясняется постоянством действующих глубинных структур в механизме мозга. Об этом говорит известный факт, называемый фантомом конечности.

   Вопрос о том, какое влияние на наше восприятие оказывает внешний мир и внутренний опыт, давно обсуждается учеными, но окончательного ответа на него пока не получено.

   Психология органов чувств до настоящего времени не способна объяснить до конца, каким образом вся информация, в том числе и абстрактные знания (к примеру, схемы мышления, интуиция, гештальтструктуры восприятия и т.п.), которыми мы располагаем, могут поступать через рецепторы. Рассмотренные факторы свидетельствуют о том, что, по меньшей мере, часть того, что входит в содержание наших образов, напрямую с действительностью не связана. Это требует создания такой теории восприятия, которая бы учитывала и удовлетворительно объясняла множество имеющихся факторов. Со времени английского философа и психолога Дж. Локка, который одним из первых заинтересовался данной проблемой, было предложено много концепций восприятия. Одна из них получила название нативистской (от слова "натура" - природа). Согласно ей восприятие выводится из якобы существующих у человека от природы "способностей ума". Другая теория утверждает, что формирование образов является результатом научения, мышления и опыта. Наш мозг постепенно накапливает информацию о мире в виде следов памяти, в форме умственных установок, общих идей, понятий. Они непосредственно влияют на восприятие, определяя содержание, смысл и характер складывающихся образов.

   Восприятие надо рассматривать как интеллектуальный процесс, связанный с активным поиском признаков, необходимых и достаточных для формирования образа и принятия решений. Последовательность актов, включенных в этот процесс, можно представить себе следующим образом:

   Первичное выделение комплекса стимулов из потока информации и принятие решения о том, что они относятся к одному и тому же определенному объекту.

   Поиск в памяти аналогичного или близкого по составу ощущений комплекса признаков, сравнение с которыми воспринятого позволяет судить о том, что это за объект.

   Отнесение воспринимаемого объекта к определенной категории с последующим поиском дополнительных признаков, подтверждающих или опровергающих правильность принятого гипотетического решения.

   Окончательный вывод о том, что это за объект, с приписыванием ему еще не воспринятых свойств, характерных для объектов одного с ними класса.

**2. Психология восприятия**

   Восприятие является непосредственным, чувственно-предметным отражением внешнего мира. На основе восприятия возможна деятельность других психических процессов - памяти, мышления, воображения. Восприятие лежит в основе индивидуального познавательного развития человека.

   Восприятие представляет собой отражение в сознании человека предметов, явлений, целостных ситуаций объективного мира при их непосредственном воздействии на органы чувств. В процессах восприятия формируется целостный образ: образ предмета, образ ситуации, образ другого человека и т.д. Образ восприятия нередко обозначают как перцептивный образ.

   Составной частью процесса восприятия является ощущение как отражение отдельных сторон предметов и явлений. Ощущение выполняет функцию ориентации субъекта в самых элементарных, непосредственных свойствах объективного мира. Если восприятие отражает целостные предметы и ситуации, то ощущение доставляет сведения об отдельных элементах предметов или ситуаций. Глядя на стол, мы воспринимаем его как целостную конструкцию, как целостный предмет; в то же время органы чувств информируют нас об отдельных свойствах стола (например, его окраске); прикасаясь ладонью к столу, мы ощущаем тепло или холод, гладкость или шероховатость поверхности и т.д.

   Основные виды и свойства восприятия. Восприятие как непосредственное отражение мира классифицируется по разным основаниям. Традиционно выделяют пять видов восприятия в соответствии с ведущим анализатором, участвующим в построении перцептивного образа - зрительное, слуховое, осязательное (тактильное), вкусовое, обонятельное.

   Различают также виды восприятия в зависимости от объекта восприятия, например восприятие пространства, времени, движения, скорости; произведений живописи, музыки и др.; основных явлений социальной жизни человека (другого человека, событий общественной жизни) и т.п. Восприятие окружающего мира, как правило, комплексно; оно представляет собой результат совместной деятельности различных органов чувств. Более того, восприятие сложных явлений предметного и социального мира осуществляется, прежде всего, благодаря участию процессов памяти, мышления и воображения. Иначе говоря, вести речь о процессе восприятия в "чистом виде" во многих случаях неправомерно. В психологии существует деление видов восприятия в зависимости от участия в нем других психологических образований: эмоциональное восприятие (восприятие мира, восприятия искусства), рациональное восприятие (восприятие, подчиненное процессу мышления) и др.

   Каждый из видов восприятия имеет свои специфические особенности и механизмы. Их описание представляет задачу, как психологии, так и других отраслей знания: физиологии, кибернетики.

   Психологическая сущность восприятия в полной мере может быть представлена через описание его основных свойств. В качестве ведущих свойств восприятия в психологии выделяют предметность, целостность, осмысленность, структурность, константность, избирательность.

   Предметность восприятия проявляется в отнесенности образов восприятия к определенным предметам или явлениям объективной действительности. Мы воспринимаем что-то или кого-то; восприятие связывает субъекта с предметным миром.

   Целостность восприятия выражается в том, что образы восприятия представляют собой целостные, законченные, предметно оформленные структуры. Целостность предмета определяется его функциональным назначением в деятельности или жизни человека.

   Осмысленность восприятия фиксирует связь восприятия с мышлением; это восприятие, сопряженное с осмыслением, с осознанием предмета или явления. В восприятие субъективного мира включены знания, прошлый опыт, мыслительные операции субъекта.

   Структурность - свойство, позволяющее воспринимать предметы в совокупности их устойчивых связей и отношений. Например, определенная мелодия, воспроизведенная на разных инструментах и в разной тональности, воспринимается субъектом как одна и та же; им выделяется мелодия как целостная структура, как соединение отдельных звуков.

   Константность - относительное постоянство воспринимаемой формы, величины и цвета предмета, независимо от значительных изменений условий восприятия. Благодаря этому свойству мы имеем возможность узнавать предметы в различной обстановке.

   Избирательность - преимущественное выделение одних объектов по сравнению с другими, обусловленное особенностями субъекта восприятия: его опытом, потребностями, мотивами и т.д.

   Восприятие как деятельность. Образы восприятия не создаются одними только внешними воздействиями. Для их получения необходимы особая внутренняя активность субъекта, особого рода перцептивная деятельность. Восприятие - это сложная познавательная деятельность. Она включает в себя систему перцептивных действий и операций субъекта, в ходе которых он производит отбор необходимых и важных признаков в самом предмете, а затем сличает с ними формируемый образ. Восприятие включает такие действия, как различение, опознание, измерение, контроль, оценка и т.д. Состав перцептивных действий зависит от степени осмысленности восприятия, т.е. понимания того, что воспринимается, от перцептивной задачи, стоящей перед человеком, от его потребностей и мотивов.

   Деятельность по восприятию предметов и явлений внешнего мира формируется при жизни человека в процессе практического оперирования объектами восприятия. Важную роль в развитии восприятия играет специальное обучение эффективным перцептивным действиям.

**2.1 Психологические процессы и их связь с деятельностью**

   Психические процессы: восприятие, внимание, воображение, память,мышление, речь - выступают как важнейшие компоненты любой деятельности. Для того чтобы удовлетворять свои потребности, общаться, играть, учиться и трудиться, человек должен воспринимать мир, обращать внимание на те или иные моменты или компоненты деятельности, представлять то, что ему нужно сделать, запоминать, обдумывать, высказывать суждения. Следовательно, без участия психических процессов человеческая деятельность невозможна, они выступают как ее неотъемлемые внутренние моменты.[1, с.156]

   Но оказывается, что психические процессы не просто участвуют в деятельности, они в ней развиваются и сами представляют собой особые виды деятельности.

   Восприятие в процессе практической деятельности приобретает свои важнейшие человеческие качества. В деятельности формируются его основные виды: восприятие глубины, направления и скорости движения, времени и пространства. В результате практического манипулирования с объемными, близлежащими и удаленными предметами, человек обучается воспринимать и оценивать формы. Следящие движения руки и глаза, сопровождаемые синергическими, координированными сокращениями определенных групп мышц, способствуют становлению восприятия движения и его направления. Изменения скорости движущихся объектов автоматически воспроизводятся в ускорениях и замедлениях сокращений определенных групп мышц, и это обучает органы чувств восприятию скорости.

   Воображениетоже связано с деятельностью. Во-первых, человек не в состоянии представить или вообразить такое, что когда-либо не выступало в опыте, не было элементом, предметом, условием или моментом какой-либо деятельности. Фактура воображения есть отражение, хотя и не буквальное, опыта практической деятельности.

   Еще в большей степени это относится к памяти,причем к двум ее основным процессам одновременно: к запоминанию и воспроизведению. Запоминание осуществляется в деятельности, и само представляет особого рода мнемическую деятельность, которая содержит действия и операции, направленные на подготовку материала к лучшему его запоминанию. Это - структурирование, осмысление, ассоциирование материала с известными фактами, включение разнообразных предметов и движений в процесс запоминания и т.д.

   Припоминание также предполагает выполнение определенных действий, направленных на то, чтобы вовремя и точно вспомнить запечатленный в памяти материал. Известно, что сознательное воспроизведение деятельности, в ходе которой некий материал был запомнен, способствует тому, что он легче припоминается.

   Мышление в ряде своих форм идентично практической деятельности (так называемое "ручное", или практическое, мышление). В более развитых формах - образной и логической - деятельный момент выступает в нем в виде внутренних, мыслительных действий и операций. Речь также представляет собой особого рода деятельность, так что часто, характеризуя ее, пользуются словосочетанием "речевая деятельность"[1]. "Поскольку внутренние психические процессы у человека обнаруживают то же строение, что и внешние действия, есть все основания говорить не только о внешнем, но и внутреннем действии"[4.с.15].

   Специфика психических процессов состоит, во-первых, в том, что ни один высший психический процесс не является следствием только возрастного развития и созревания. Непременное условие формирования этих процессов - воспитание и другие формы социальных контактов.

   Другая особенность психических процессов в том, что преобразования, совершающиеся в мозгу - органе психических процессов, воспринимаются человеком как события, разыгрывающиеся вне него. То есть, специфика психических процессов заключается в том, что они в своих осознаваемых параметрах определяются особенностями внешних объектов. Психический процесс и его результат отнесены к разным объектам: первый - к мозгу, второй - к внешним предметам и явлениям. Так, мысль раскрывается в признаках тех объектов, связи между которыми она отражает, а эмоция - в терминах, обозначающих отношения к тем событиям, предметам или лицам, которые ее вызывают.

   Важной особенностью высших психических функций является и то, что их физиологический компонент, то есть те изменения в работе центральной нервной системы, которые обеспечивают соответствующий психический процесс, человеком совершенно не воспринимаются. Нейрофизиологические составляющие психических процессов оказываются практически недоступными для самонаблюдения[2.с.10].

   Экспериментально было доказано, что психические процессы, называемые высшими психическими функциями, по происхождению и структуре являются деятельностями. Разработаны и доказаны на практике теории, утверждающие, что психические процессы можно формировать через организованную по особым правилам внешнюю деятельность (теория поэтапного формирования умственных действий). Внешняя деятельность в результате ее специальных преобразований, направленных на сокращение и автоматизацию отдельных звеньев, их превращения в навыки, постепенно переходит во внутреннюю, собственно психическую. Такими интериоризованными психическими процессами являются произвольные и опосредованные речью познавательные процессы: восприятие, внимание, воображение, память и мышление.

   С другой стороны, ни один из названных психических процессов не протекает как чисто внутренний и обязательно включает какие-либо внешние, обычно двигательные, звенья. Зрительное восприятие, например, неразрывно связано с движениями глаз, осязание - с движением рук, внимание - с мышечными сокращениями, определяющими его сосредоточенность, переключаемость и рассеянность. При решении человеком задач почти всегда работает его артикуляционный аппарат; речевая деятельность без движений гортани и лицевых мышц невозможна. Следовательно, всякая деятельность - это соединение внутренних и внешних, психических и поведенческих действий и операций[1, с.158].

**2.2 Восприятие пространства**

   Восприятие пространства -- это восприятие формы, величины, объема объектов, расстояния между ними, их взаимного расположения, удаленности и направления, в котором они находятся.

   Восприятие формы объемности и величины предметов -- это сложный процекоторый осуществляется с помощью зрительного, тактильного и кинестетического анализаторов.

   Восприятие глубины и удаленности предметов осуществляется в форме монокулярного и бинокулярного зрения.

   Монокулярное зрение (с помощью одного глаза и с помощью изменения толщины его хрусталика) позволяет правильно оценивать рас стояния, правда, в очень ограниченных пределах.

   Восприятие глубины и удаленности предметов осуществляется главным образом посредством бинокулярного зрения (с помощью двух глаз) и сопутствующей ему конвергенции -- сведения зрительных осей глаз на фиксируемом предмете.

   Линейная и воздушная перспектива. По мере удаления предметов от наблюдателя их изображение на сетчатке глаз уменьшается. Примером линейной перспективы может служить кажущееся схождение вдали параллельных рельсов железной дороги и др. Воздушная перспектива заключается в том, что свет и цвет, отражаемый предметами, в известной степени искажаются под влиянием слоев воздуха.

   Восприятия могут быть неправильными или искаженными - иллюзиями.

   Зрительные иллюзии -- это неправильное или искаженное восприятие величины, формы и удаленности предметов. Известно много видов зрительных иллюзий.

   Некоторыми из них являются:

   а) переоценка вертикальных линий. Из двух линий одинакового раз мера вертикальная зрительно всегда воспринимается как значительно большая по сравнению с горизонтальной.

   б) неправильное восприятие величины предмета (объекта). Например, высокий человек рядом с низким кажется еще выше, чем он есть на самом деле; кружки одинакового диаметра кажутся разными в зависимости от того, окружают ли их больший или меньший; одинаковые предметы кажутся разной величины, если они воспринимаются как находящиеся в известном удалении друг от друга, при этом предмет, расположенный ближе, кажется меньше, а далекий -- больше своей действительной величины.

   Эти иллюзии объясняются тем законом восприятия, по которому величина предметов оценивается не по действительным размерам их изображений на сетчатке глаза, а в соответствии с оценкой расстояния, на котором эти предметы находятся.

**2.3 Восприятие движения**

   Восприятие -- это отражение во времени изменений положения объектов или самого наблюдателя в пространстве. Наблюдая движение, прежде всего? воспринимают:

   1) характер движения (сгибание, разгибание, оггалкивание, подтягивание и т.п.);

   2) форму движения (прямолинейное, криволинейное, круговое, дугообразное и т.п.);

   З) амплитуду фазмах движения (полная, неполная);

   4) Направление движения (направо, налево, вверх, вниз);

   5) продолжительность движения (краткое, длительное);

   6) скорость движения (быстрое или медленное движение; при циклических движениях -- быстрый или медленный темп);

   7) ускорение движения - (равномерное, ускоряющееся, замедляющееся, плавное, прерывистое).

   Восприятие движений обусловливается взаимодействием различных анализаторов: зрительного, двигательного, вестибулярного, слухового и др.

**2.4 Восприятие времени**

   Восприятие времени -- это отражение объективной длительности, скорости и последовательности явлений действительности. Специально го, самостоятельного анализатора времени нет, В основе восприятия времени лежит ритмическая смена возбуждения и торможения. Ее динамика в нервной системе и составляет физиологическую основу восприятия времени. Определенное состояние нервных клеток становится сигналом времени, на основе которого у человека и у животных вырабатываются условные рефлексы на время.

   Эффективная коммуникация - основа переговорного процесса и медиации.

**Стратегия выстраивания коммуникации в конфликтной ситуации. Виды барьеров в коммуникации и коммуникативные техники по их преодолению (техники: вербализации, эффективного задавания вопросов, выявления скрытой информации, обратной связи, эффективной аргументации, нейтрализации агрессии, управления эмоциями и восприятием).**

   Понятие коммуникации связано с информационными обменами, которые существуют между людьми в процессе совместной деятельности и общения.

**Коммуникация** ***-*** это акт и процесс установления контактов между субъектами взаимодействия посредством выработки общего смысла передаваемой и воспринимаемой информации. Действия, целью которых является смысловое восприятие, называют коммуникативными. Главной задачей межличностной коммуникации выступает достижение социальной общности. При этом индивидуальность и уникальность каждого субъекта взаимодействия сохраняются.

   Коммуникация выступает как особая функция общения. Она проявляется в передаче и принятии информации. Эта функция играет важную роль в межличностных отношениях, поскольку информационные процессы в современном мире определяют значительную часть жизнедеятельности человека. Человек, передающий информацию, называется коммуникатором, человек, воспринимающий ее, ***-***реципиентом. Вполне понятно, что в процессе взаимодействия коммуникатор и реципиент меняются местами, поскольку функции передачи и восприятия информации переходят от одного к другому.

   Информационный обмен ***-*** глобальное явление нашей жизни, выходящее за пределы простого человеческого общения. Однако специфика именно межличностного информационного обмена столь значительна и так отличается от специфики информационного обмена на субъект***-***объектном уровне (например, при взаимодействии человека с компьютером), что ее следует выделить особо. Она определяется наличием процесса психологической обратной связи, возникновением коммуникативных барьеров, появлением феноменов межличностного влияния, существованием различных уровней передачи информации, влиянием пространства и времени на передачу содержания информации. Сущность процесса психологической обратной связи состоит в необходимости субъектов выработать единую знаковую систему и единое понимание обсуждаемых вопросов во время общения. С нарушения психологической обратной связи часто начинается конфликт. Психологическая обратная связь столь важна для человека, вступающего в общение, что ее прерывание воспринимается как наказание на субъективном уровне восприятия.

**Виды коммуникативных барьеров в деловом общении**

   Факторы, которые служат причиной непонимания собеседников, и, как следствие, могут создавать предпосылки их конфликтного поведения, называют барьерами общения.

   Коммуникативный барьер ***-*** это психологическое препятствие, возникающее на пути передачи адекватной информации. В современной социальной психологии выделяют разные типы коммуникативных барьеров.

   Выделяют три формы барьеров:

   1) барьеры понимания:

  -- фонетический барьер (невыразительная быстрая или медленная речь, речь***-***скороговорка, речь с большим количеством звуков***-***паразитов);

  -- стилистический барьер (несоответствие стиля речи коммуникатора и ситуации общения или стиля общения и актуального психологического состояния партнера по общению);

  -- семантический барьер (различие в системах значений слов);

  -- логический барьер (сложна и непонятна или неправильная логика рассуждений, доказательств);

   2) барьеры социально***-***культурного различия (социальные, политические, религиозные и профессиональные различия, приводящие к разной интерпретации понятий, употребляемых в процессе общения);

   3) барьеры отношения (неприязнь, недоверие к коммуникатору, которое распространяется и на передаваемую им информацию).

   Самым простым примером фонетического барьера является непонимание двух человек, говорящих на разных языках. Фонетический барьер может возникнуть и между людьми, говорящими на одном языке, но имеющими разный уровень развития и овладения речью.

   Семантический барьер возникает, когда люди по каким***-***то причинам не понимают смысла сказанного. Семантический барьер может возникать между людьми, являющимися носителями различных субкультур внутри господствующей культуры, они определяют стиль жизни и мышления ее носителей. Субкультуры отличаются по своим обычаям, нормам, ценностям и различным формам социального контроля.

   Стилистический барьер определяется разностью стиля подачи информации, т.е. разными приемами использования средств языка для выражения мыслей. Можно говорить об экспрессивном стиле, характеризующемся эмоциональностью, экзальтированностью, жестикуляцией, богатыми голосовыми вариациями и восторженными оценками. О логическом стиле, проявляющемся в последовательности, доказательности, подборе фактов, обстоятельности выражений и точной терминологии. Стили определяются обычно функциональной асимметрией головного мозга человека как особым феноменом специфичности левого и правого полушарий по отношению к различным психическим функциям. Если стили общающихся совершенно не совпадают, то и взаимопонимание может быть затруднено. За различием стилей стоит отличие логико-понятийного мышления от образного. Образное мышление отражает явления целостно, без дробления и расчленения, а логико***-***понятийное мышление, наоборот, во всяком явлении видит множество сторон, свойств. Если образное мышление ориентируется на многие признаки одновременно, то логическое ***-*** на рассмотрение каждого признака отдельно и последовательно.

   При несогласии коммуникаторов по поводу приводимых доводов возникает логический барьер. Он неизбежен, если взаимодействующие стороны имеют разные представления о существенных основаниях суждения. То, что значимо для одного, может быть совершенно не важным для другого. Поэтому логические барьеры предопределяются не только непосредственно логикой, но и различными ориентациями субъектов взаимодействия. Стилистический и логический барьеры весьма часто сочетаются, поскольку причины их возникновения схожи.

   Выделяют также барьеры социально***-***культурных различий: социальные, политические, религиозные, профессиональные и др. Социальные барьеры определяются принадлежностью субъектов взаимодействия к разным социальным слоям общества, партий или религий. Они также могут зависеть от несовпадения общего уровня культурного развития субъектов взаимодействия.

   Барьеры отношений возникают, когда во взаимодействие вмешиваются негативные чувства и эмоции. Если взаимодействующие стороны испытывают чувство симпатии по отношению друг к другу, то такие барьеры не появляются. Люди склонны с большим доверием отнестись к информации, поступающей от тех, кто им нравится. В то же время человек редко способен адекватно воспринимать сообщение от лица, к которому он испытывает негативные чувства.

   Любая поступающая к человеку информация несет в себе тот или иной элемент воздействия на его поведение, мнения и желания, с целью их частичного или полного изменения. Реализация этой задачи зависит от соответствия внешней информации внутренним факторам.

**Преодоление коммуникативных барьеров**

   Чтобы преодолеть барьеры в общении, прежде всего необходимо вырабатывать чувство собственного достоинства, уверенность в себе. Помогает также умение видеть за каждым неадекватным поступком человека проявление его психологических особенностей, а может быть, и проблем.

   Наши типичные ошибки:

  -- неправильные ожидания в отношении партнера (неправильные ожидания возникают в результате следующей ошибки: если мы знаем человека недостаточно, лишь какую-то его положительную или отрицательную черту, то нередко достраиваем его образ как положительный или отрицательный, а потом связываем свои ожидания с нами же созданным образом);

  -- нам кажется, что партнер должен догадываться о том, что мы чувствуем (лучше сразу четко сформулировать свои ожидания, объяснить причины и т.д.);

  -- не улавливаем подтекст разговора (часто мы не предполагаем, что партнер тоже может прямо не высказывать свои желания и истинное настроение);

  -- если поведение человека нам неприятно, нам кажется, что он плохо к нам относится или даже делает это нам назло (причина же может быть совсем в другом; людей обычно огорчают и раздражают несправедливые обвинения в плохом отношении, получается, что мы сами и провоцируем конфликт);

  -- мы стараемся оправдать ожидания собеседника (в общении с хорошим человеком это приводит к неестественности отношений, которая нередко обнаруживается в самый неподходящий момент; если же мы идем на поводу у манипулятора, последствия еще хуже).

   Жизнь сталкивает нас с разными людьми. И очень редко дарит тех, в общении с которыми барьеры не возникают. Поэтому следует быть снисходительными к проявлениям некоммуникабельности и уметь делать общение бесконфликтным. Чтобы преодолеть барьеры в общении, нужно поставить "диагноз" себе или партнеру и так построить свое поведение, чтобы уменьшить или устранить барьер.

   Преодоление барьеров непонимания. В общении всегда участвуют, по крайней мере, двое. Каждый одновременно и воздействует и подвергается воздействию. Условно разделим эти функции и выделим говорящего (тот, кто воздействует) и слушающего (тот, на кого воздействуют), понимая, что каждый в общении одновременно или попеременно является и тем, и другим. Если у нас есть говорящий и слушающий, то кто же из них несет ответственность за успех общения?

**Успех общения *-* дело общее**: и говорящий, и слушающий могут внести свой вклад в повышение продуктивности общения. Существуют ситуации, когда, вопреки нашим обычным представлениям, именно от слушающего зависит успешность взаимодействия. Успех общения зависит от того, как мы слушаем (т.е. наших усилий), ответственность в данном случае лежит на нас.

**Основные способы преодоления коммуникативных барьеров**

   Преодоление избегания. Первым видом защиты от воздействия является избегание ***-*** избегание контакта, слышания и видения тех, кто может воздействовать. В обыденной жизни, в повседневном общении оно предстает в форме невнимания. Поэтому борьба с этим видом контрсуггестии включает в себя управление вниманием партнера, аудитории, собственным вниманием.

   Управление вниманием далеко не всегда требует специальных знаний и проведения научных исследований. Но если мы управляем собой или другим без знаний, по "наитию", то, конечно, возможны ошибки, вероятно и неполное использование наших возможностей.

   Итак, в любом общении важно, во***-***первых, чтобы внимание слушающего было привлечено к говорящему и к тому, что он говорит, а во-вторых, чтобы внимание это было постоянным, не рассеивалось. Только в этом случае можно повысить успешность общения. Следовательно, и говорящий, и слушающий должны уметь решать задачи по управлению вниманием ***-***привлечения внимания и его поддержания.

   Привлечение внимания. Психологические исследования показывают, что внимание может привлекаться внешними и внутренними факторами. Внешние ***-*** это новизна (неожиданность), интенсивность и физические характеристики сигнала, внутренние ***-*** это те, которые определяются актуальностью, значимостью, важностью сигнала для человека в зависимости от его намерений и целей в данный момент.

   Первый прием привлечения внимания ***-*** это прием "нейтральной фразы". Суть его сводится к тому, что в начале выступления произносится фраза, прямо не связанная с основной темой, но зато наверняка по каким***-***то причинам имеющая значение, смысл, ценность для всех присутствующих и поэтому "собирающая их внимание". Существует огромное количество примеров, когда удачная "нейтральная фраза" опирается и на внешние факторы ***-*** на новизну, неожиданность, интенсивность начала. Это могут быть слова, сказанные намеренно громко или "чужим" голосом, могут быть и действия, привлекающие внимание своей экстравагантностью.

   Вторым приемом привлечения и концентрации внимания является так называемый прием "завлечения". Суть его заключается в том, что говорящий вначале произносит нечто трудно воспринимаемым образом, например, очень тихо, очень непонятно, слишком монотонно или неразборчиво. Слушающему приходится предпринимать специальные усилия, чтобы хоть что***-***то понять, а эти усилия и предполагают концентрацию внимания. В результате говорящий "завлекает" слушающего " свои сети" В этом приеме говорящий как бы провоцирует слушающего самого применить способы концентрации внимания и потом их использует.

   Еще одним важным приемом "сбора" внимания является установление зрительного контакта между говорящим и слушающим. Очень многие пользуются этим приемом, зная его силу, они "обводят аудиторию взглядом", смотрят пристально на кого***-***нибудь одного, фиксируют взглядом нескольких человек в аудитории и кивают им и т.д. Установление зрительного контакта ***-*** прием, широко используемый в любом общении, ***-*** не только в массовом, но и в личном, интимном, деловом и т.д. Пристально глядя на человека, мы привлекаем его внимание, постоянно "уходя" от чьего***-***то взгляда, мы показываем, что не желаем общаться, любой разговор начинается со взаимного зрительного контакта.

**Поддержание внимания**.

   Вторая задача управления вниманием ***-*** поддержание его во время всего общения. Умение поддерживать внимание, по сути, связано с осознанием тех же факторов, которые использовались при привлечении внимания, но на этот раз ***-*** это борьба с тем, чтобы внимание другого отвлекалось какими***-***то "чужими", не от нас исходящими стимулами.

   Внимание слушающего может быть отвлечено любым посторонним по отношению к данному взаимодействию стимулом (громким стуком двери и т.д.). Первая группа приемов поддержания внимания, в сущности, сводится к тому, чтобы по возможности исключить все посторонние воздействия, максимально "изолироваться" от них. Поэтому эту группу можно назвать приемами "изоляции". Когда мы хотим спокойно поговорить с кем***-***то, мы отводим его в сторону (от возможных отвлекающих воздействий), уединяемся (чем меньше людей вокруг, тем больше мы можем уделить внимания друг другу). Все конкретные способы "изоляции" в целом повышают успех общения.

   Если, с точки зрения говорящего, максимум, что он может сделать ***-*** это изолировать общение от внешних факторов, то для слушающего актуально и умение изолироваться от внутренних факторов. Приемом "изоляции" для слушающего являются навыки собственного слушания, умения не отвлекаться на свои мысли и не терять информацию.

   Еще одна группа приемов поддержания внимания ***-*** это приемы "навязывания ритма". Постоянное изменение характеристик голоса и речи наиболее простой способ задать нужный ритм разговора. Говоря то громче, то тише, то быстрее, то медленнее, то выразительнее, "с нажимом", то скороговоркой, нейтрально, говорящий как бы навязывает слушающему свою последовательность переключения внимания, не дает ему возможности расслабиться на монотонном отрезке и что***-***то пропустить.

   Следующая группа приемов ***-*** так называемые "приемы акцентировки". Они применяются в тех случаях, когда надо особо обратить внимание партнера на определенные важные моменты в сообщении, ситуации и т.п. "Приемы акцентировки" условно можно разделить на прямые и косвенные. Прямая акцентировка достигается за счет употребления различных служебных фраз, смысл которых и составляет привлечение внимания, таких, например, как "прошу обратить внимание", "важно отметить, что...", "необходимо подчеркнуть, что..." и т.д. и т.п. Косвенная акцентировка достигается за счет того, что места, к которым нужно привлечь внимание, выделяются из общего "строя" общения за счет контраста ***-*** они "организуются" таким образом, чтобы контрастировать с окружающим фоном и поэтому "автоматически" привлекать внимание.

   Управление вниманием в общении ***-*** важная задача не только для говорящего, но и для слушающего. Если эффективность воздействия на него существенна, если он хочет услышать и увидеть именно то, что говорит и делает говорящий, а не что***-***то другое, он должен уметь управлять своим вниманием.

   Подводя итоги первой главы, следует отметить, что во многих ситуациях человек сталкивается с тем, что его слова, его желания и побуждения как-то неправильно воспринимаются собеседником, "не доходят" до него. Иногда даже складывается впечатление, что собеседник защищается от нас, наших слов и переживаний, что он возводит какие***-***то преграды. Поэтому для правильного понимания процесса своего общения с другими людьми необходимо представлять себе, как мы узнаем, что делает партнер в общении, чего он хочет, какие цели преследует (именно эти составляющие и заключены в интерактивной стороне общения).

**7. Медиатор профессионал и непрофессионал**

   Требования, предъявляемые к медиатору. Медиатор как профессионал и как личность. Роль медиатора в процедуре медиации. Функции медиатора в процессе медиации. Профессиональная этика медиаторов. Организация работы медиатора. Различные школы и подходы в медиации. Понимающий подход.

[**Медиатор**](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B5%D0%B4%D0%B8%D0%B0%D1%82%D0%BE%D1%80) (посредник) - человек или группа людей, которые, являясь третьей нейтральной, независимой стороной, не заинтересованной в данном конфликте, помогают конфликтующим разрешить имеющийся спор. В некоторых школах медиации медиатор может играть более активную роль, в то время как в других роль медиатора сводится в основном к фасилитации (содействию).

   В Федеральном Законе Российской Федерации от 27 июля 2010г. N 193-ФЗ "Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)"установлены [основные требования к медиатору](http://www.pravo.ru/news/view/26128/), который может осуществлять деятельность как на профессиональной, так и не на профессиональной основе. Работать на непрофессиональной основе могут лица, достигшие 18 лет, которые являются дееспособными. На профессиональной основе могут быть медиаторами лица, достигшие 25-летнего возраста, имеющие высшее профессиональное образование, прошедшие курс обучения по программе подготовки медиаторов Медиация "Базовый курс". Программа утверждена Приказом Министерства Образования и науки от 14 февраля 2011 года N 187 " Об утверждении программы подготовки медиаторов"

   К медиатору предъявляются очень высокие требования, поскольку он должен обладать высочайшей профессиональной этикой, и здесь, наверное, медиаторов можно даже ставить на одну ступень с судьями. Медиатор должен быть человеком, который владеет навыками, это само собой, но наряду с этим он должен обладать определенными личностными качествами. Мы уже с вами касались вопроса конфиденциальности. То есть это должен быть человек, абсолютно нейтральный и беспристрастный, и он должен уметь сохранять нейтральность и беспристрастность на протяжении всей процедуры медиации. В роли медиатора может выступать лишь высокопорядочный и честный человек. Даже затрагивая вопрос нейтральности и беспристрастности медиатора, мы понимаем степень его профессиональной ответственности. Ведь медиатор обязан, даже если он чувствует, что есть хотя бы косвенные возможности или предпосылки, препятствующие его беспристрастной позиции в данной процедуре в отношении кого-то из участников, об этом сказать. Это не значит, что он должен отказаться от ведения процедуры, но предоставить это решать сторонам. Но если это его внутреннее убеждение, то, конечно, он должен отказаться.

   После принятия закона о внесудебных посредниках (медиаторах) эти специалисты [могут стать отдельной профессиональной корпорацией](http://www.pravo.ru/news/view/26805/), заявлял ранее Павел Крашенинников, глава Комитета Госдумы по гражданскому, уголовному, арбитражному и процессуальному законодательству. Он полагает, что объединения профессиональных медиаторов могут принять форму наподобие нотариальных палат.

   Федеральный закон определил что "В целях разработки и установления стандартов и правил профессиональной деятельности медиаторов, а также порядка осуществления контроля за соблюдением требований указанных стандартов и правил медиаторами, осуществляющими деятельность на профессиональной основе, и (или) организациями, осуществляющими деятельность по обеспечению проведения процедуры медиации, могут создаваться саморегулируемые организации медиаторов.

   Саморегулируемые организации медиаторов создаются в форме ассоциаций (союзов) или некоммерческих партнерств".

   Соглашением сторон или правилами проведения процедуры медиации, утвержденными организацией, осуществляющей деятельность по обеспечению проведения процедуры медиации, могут устанавливаться дополнительные требования к медиатору, в том числе к медиатору, осуществляющему свою деятельность на профессиональной основе.

   Деятельность медиатора не является предпринимательской деятельностью.

   Основными претендентами на выполнение функций медиатора являются представители двух профессий: юристы и психологи. Споры о том представитель какой из этих профессий является более пригодным для выполнения медиативных функций не утихает и сегодня. Например профессор К. Грефин фон Шлиффен скептически оценивает профессиональных юристов в качестве медиаторов. "Юрист обладает способностью, привычкой и даже амбициями к оперативному анализу и решению запутанных проблем, поэтому он склонен ограничивать автономию сторон по формированию решения конфликта и вмешиваться в переговоры с собственными предложениями. Основным же принципом медиации является правило о том, что любой самостоятельный консенсус сторон ценится намного выше, чем совершенное решение предложенное им третьим лицом". Этому подходу противопоставляется другая концепция, в соответствии с которой медиатор в соответствующей ситуации должен сообщить сторонам и правовую оценку некоторых явлений: например, медиатор может проинформировать стороны о возможном содержании судебного решения, которое могло бы быть вынесено по итогам рассмотрения дела в суде вместо процедуры медиации. Г. Ригер считает, что этот подход является более целесообразным, так как "рамки автономного регулирования спора задаёт именно правовая основа", так же право предоставляет сторонам тот необходимый инструментарий, который может быть использован при разработке юридически обязательного соглашения.

   На практике сложилась следующая картина. По утверждению директора британского Центра эффективного разрешения споров (CEDR) К. Маки в Великобритании 75-80 % всех медиативных процессов проводятся адвокатами. Однако преобладание представителей определённых профессий зависит большей частью от сферы, в которой проводится медиация (то есть от наличия у кандидата специальных познаний в той или иной сфере). Так в сфере семейных отношений преобладают медиаторы-психологи. Очень часто медиаторами становятся консультанты по бизнесу, специалисты с опытом работы в банковской сфере или кадровые специалисты, в зависимости от природы дела.

   В своей деятельности Медиатор должен прилагать все усилия для того, чтобы в соответствии с принципами медиации, помочь сторонам решить Спор, консультируясь со Сторонами по мере необходимости.

   Медиатор может назначать индивидуальные встречи сторонам для уточнения информации, прояснения обстоятельств и подготовки к переговорам.

**Кто может быть привлечен в качестве медиатора при урегулировании спора?**

   В качестве медиатора может быть привлечено физическое лицо, осуществляющую указанную деятельность как на профессиональной, так и на непрофессиональной основе. При этом лицо, осуществляющее деятельность медиатора, не вправе:

   • замещать государственные должности РФ, государственные должности субъектов РФ, должности государственной гражданской службы, должности муниципальной службы;

   • быть представителем какой-либо стороны спора;

   • оказывать какой-либо стороне спора юридическую, консультационную или иную помощь;

   • осуществлять деятельность медиатора, если при проведении процедуры медиации он лично (прямо или косвенно) заинтересован в ее результате, в том числе состоит с лицом, являющимся одной из сторон, в родственных отношениях;

   • делать без согласия сторон публичные заявления по существу спора.

   В случае если в качестве медиатора привлечено лицо, осуществляющее указанную деятельность на непрофессиональной основе, оно должно отвечать следующим требованиям:

   • достижение возраста восемнадцати лет;

   • обладание полной дееспособностью;

   • отсутствие судимости.

   Осуществлять деятельность медиаторов на профессиональной основе могут лица:

   • достигшие возраста двадцати пяти лет;

   • имеющие высшее профессиональное образование и прошедшие курс обучения по программе подготовки медиаторов, утвержденной в порядке, установленном Правительством РФ.

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

   Среди юристов в роли медиатора наиболее часто встречаются эти три специалиста:

  -- **Судья**. Судебная медиация распространена в некоторых землях Германии. К концу 2006 года в 7 федеральных землях судебная медиация была введена официально. Судья, рассматривающий спор, который, по его мнению, может закончиться примирением сторон, рекомендует им обратиться к помощи медиатора, в роли которого выступает судья того же суда, имеющий подготовку медиатора и не отвечающий за вынесение решения по делу. В случае согласия сторон процесс приостанавливается и, в зависимости от результатов медиации, либо возобновляется через определённое время либо прекращается. Как видно из данной модели, судья может выступать в роли медиатора при соблюдении основных принципов медиации, то есть нейтральности (которая в данном случае трактуется как отсутствие права принятия собственного решения по делу).

  -- **Адвока**т. Позиция большинства учёных, занимающихся медиацией, в отношении вопроса об участии адвоката в переговорах в качестве медиатора довольно категорична: профессия адвоката несовместима с выполнением роли медиатора. Суть этой позиции сводится к следующему: адвокат обычно является представителем одной из сторон в споре, а медиатор должен быть независимым и беспристрастным лицом. Однако на практике решение этого вопроса является не столь однозначным. Так в "Заключительном докладе комитета Федеральной адвокатской палаты Германии "Медиация" она отнесена к видам адвокатской деятельности. В соответствии с немецким Законом об адвокатуре, адвокаты выполняют не только функцию представителей сторон, но и оказывают юридическую помощь. Часть 2 пар. 45 ЗОА запрещает адвокату вести дела, в которых он представлял интересы сторон как адвокат в другом качестве. То есть если адвокат являлся представителем стороны по делу, то впоследствии он уже не сможет выступать в этом деле в качестве медиатора. Итак адвокат может выступать в качестве медиатора, реализуя свои функции по оказанию юридической помощи, однако эта деятельность несовместима с представительством интересов одной из сторон, участвующих в процессе медиации.

  -- **Нотариус**. В Германии нотариусы назначаются для выполнения задач связанных с оказанием юридической помощи. То есть деятельность нотариуса в качестве медиатора, при которой его функции не ограничиваются лишь управлением переговорами, а направлены также на использование его юридической квалификации для оформления решения в юридической форме, либо их отказа от юридически неисполнимых решений, необходимо рассматривать в качестве служебной деятельности в области оказания юридической помощи. Правила проведения нотариусом медиации закреплены в нормативных актах, регулирующих порядок осуществления нотариусом профессиональных обязанностей. В первую очередь к ним стоит отнести: Закон Германии о нотариате, принятые на его основе постановления Правительства Германии, директивы нотариальных палат и др. Нотариус может выступать в качестве посредника, если его деятельность соответствует таким критериям как: беспристрастность, добросовестность, конфиденциальность и независимость. По общему правилу оказание нотариусом юридической помощи в качестве медиатора не исключает возможности удостоверения нотариусом соглашения, заключенного участниками медиации.

   Медиатору (посреднику) необходимо, прежде всего, соответствовать требованиям профессиональной этики. Затем, это должен быть обученный, сертифицированный специалист, владеющий навыками поведения процедуры медиации.

   Организации, осуществляющие деятельность по обеспечению проведения процедуры медиации, могут создавать объединения в форме ассоциаций (союзов) и в иных предусмотренных законодательством Российской Федерации формах в целях координации своей деятельности, разработки и унификации стандартов и правил профессиональной деятельности медиаторов, правил или регламентов проведения процедуры медиации. Указанные организации могут быть членами саморегулируемых организаций медиаторов.

   Процедура медиации по спорам, переданным на рассмотрение суда или третейского суда до начала проведения процедуры медиации, может проводиться только медиаторами, осуществляющими свою деятельность на профессиональной основе.

   Медиаторы и организации, осуществляющие деятельность по обеспечению проведения процедуры медиации, несут ответственность перед сторонами за вред, причиненный сторонам вследствие осуществления указанной деятельности, в порядке, установленном гражданским законодательством.

   Чтобы чувствовать себя уверенно во время проведения процедуры, медиатор должен постоянно вести практическую деятельность. Кроме того, практика дает медиатору возможность найти свой собственный стиль. И что самое главное, каждый медиатор, вне зависимости от того, где он проходил обучение, должен быть последовательным в приверженности профессиональной этике медиатора. В России еще нет своего кодекса для медиаторов, хотя сейчас идет активная работа над ним. В основе варианта, разрабатываемого Центром медиации и права, лежит Европейский кодекс поведения медиаторов (Code of conduct), - основные требования профессиональной этики, которые были в нем сформулированы, в полной мере отражают все необходимые качества, которым должен обладать медиатор.

**СРО медиаторов**

   В целях разработки и установления стандартов и правил профессиональной деятельности медиаторов, а также порядка осуществления контроля за соблюдением требований указанных стандартов и правил медиаторами, осуществляющими деятельность на профессиональной основе, и (или) организациями, осуществляющими деятельность по обеспечению проведения процедуры медиации, могут создаваться саморегулируемые организации медиаторов.

   Саморегулируемые организации медиаторов создаются в форме ассоциаций (союзов) или некоммерческих партнерств.

   Организация приобретает статус саморегулируемой организации медиаторов со дня внесения сведений о ней в государственный реестр саморегулируемых организаций медиаторов и утрачивает статус саморегулируемой организации медиаторов со дня исключения сведений о ней из указанного реестра. Ведение государственного реестра саморегулируемых организаций медиаторов осуществляется федеральным органом исполнительной власти, уполномоченным Правительством Российской Федерации.

   Организация включается в государственный реестр саморегулируемых организаций медиаторов при условии ее соответствия следующим требованиям:

   1) объединение в составе саморегулируемой организации медиаторов в качестве ее членов не менее чем ста физических лиц, осуществляющих деятельность медиаторов на профессиональной основе, и (или) не менее чем двадцати организаций, осуществляющих деятельность по обеспечению проведения процедуры медиации. Указанные лица и организации должны соответствовать установленным настоящим Федеральным законом требованиям к членству в такой организации;

   2) наличие утвержденного порядка осуществления контроля за качеством работы членов саморегулируемой организации медиаторов и принятого кодекса профессиональной этики медиаторов;

   3) соответствие саморегулируемой организации требованиям, предусмотренным Федеральным законом от 1 декабря 2007 года N 315-Ф3 "О саморегулируемых организациях.

   Для осуществления деятельности в качестве саморегулируемой организации медиаторов в указанной организации должны быть созданы специализированные органы, осуществляющие контроль за соблюдением членами саморегулируемой организации медиаторов требований настоящего Федерального закона, иных нормативных правовых актов Российской Федерации, стандартов и правил саморегулируемой организации медиаторов, условий членства в саморегулируемой организации медиаторов, а также рассмотрение дел о применении в отношении членов саморегулируемой организации медиаторов мер дисциплинарного воздействия.

   Саморегулируемая организация медиаторов наряду с правами, определенными Федеральным законом "О саморегулируемых организациях", имеет право устанавливать в отношении ее членов требования, дополнительные к предусмотренным указанным Федеральным законом требованиям и обеспечивающие ответственность ее членов при осуществлении деятельности медиаторов.

   Саморегулируемая организация медиаторов не может являться членом другой саморегулируемой организации медиаторов.

   Медиатор, осуществляющий деятельность на профессиональной основе, и организация, осуществляющая деятельность по обеспечению проведения процедуры медиации, могут быть членами только одной саморегулируемой организации медиаторов.

   Саморегулируемая организация медиаторов при приеме в свои члены медиаторов, осуществляющих деятельность на профессиональной основе, и организаций, осуществляющих деятельность по обеспечению проведения процедуры медиации, вправе предъявлять к ним дополнительные требования, связанные с осуществлением деятельности медиатора и не противоречащие настоящему Федеральному закону, другим федеральным законам.

   Члены постоянно действующего коллегиального органа управления и специализированных органов саморегулируемой организации медиаторов могут совмещать исполнение функций членов этих органов с деятельностью медиаторов.

**Основные функции саморегулируемой организации медиаторов**

   Саморегулируемая организация медиаторов осуществляет следующие основные функции:

   1) разрабатывает и устанавливает условия членства медиаторов, осуществляющих деятельность на профессиональной основе, и организаций, осуществляющих деятельность по обеспечению проведения процедуры медиации, в саморегулируемой организации медиаторов;

   2) устанавливает и применяет меры дисциплинарного воздействия в отношении своих членов;

   3) ведет реестр членов саморегулируемой организации медиаторов;

   4) представляет интересы членов саморегулируемой организации медиаторов в их отношениях с федеральными органами государственной власти, органами государственной власти субъектов Российской Федерации, органами местного самоуправления, а также с международными профессиональными организациями медиаторов;

   5) разрабатывает и утверждает стандарты и правила профессиональной деятельности медиаторов;

   6) разрабатывает и утверждает правила деловой и профессиональной этики медиаторов, в том числе кодекс профессиональной этики медиаторов;

   7) разрабатывает правила проведения процедуры медиации;

   8) разрабатывает стандарты подготовки медиаторов;

   9) осуществляет контроль за профессиональной деятельностью своих членов в части соблюдения ими требований настоящего Федерального закона, других федеральных законов, иных нормативных правовых актов Российской Федерации, стандартов и правил саморегулируемой организации медиаторов, условий членства в саморегулируемой организации медиаторов;

   10) организует информационное и методическое обеспечение своих членов в сфере осуществления деятельности медиаторов;

   11) осуществляет иные функции, установленные Федеральным законом "О саморегулируемых организациях".

   Если процессе применение примирительной процедуры не было достигнуто мидиаторного соглашения, то конфликт или спор перерастает в рамки судебного разбирательства в соответствии с подсудностью данного спора.

**8. Подготовка к проведению примирительной процедуры**

**и ее проведение**

   Обращение сторон к медиатору или организации, обеспечивающей проведение процедуры медиации. Выбор медиатора. Критерии возможности рассмотрения спора с помощью процедуры медиации. Определение возможности урегулирования данного спора сторон с помощью процедуры медиации. Правила проведения процедуры медиации. Заключение соглашения о проведении процедуры медиации.

   После своего назначения посредник (медиатор) проводит консультации со сторонами по подготовке к проведению примирительной процедуры (медиации).

   Консультации со сторонами проводятся в целях:

   а) уточнения обстоятельств спора и позиций сторон;

   б) определения перечня необходимых для проведения примирительной процедуры (медиации) документов, подтверждающих позиции сторон;

   г) определения размера, порядка оплаты и распределения между сторонами расходов на проведение примирительной процедуры (медиации);

   д) определения места и времени начала проведения примирительной процедуры (медиации).

   При необходимости посредник (медиатор) запрашивает у стороны (сторон) официальные документы, иную дополнительную информацию об обстоятельствах спора.

**Порядок проведения примирительной процедуры (медиационной сессии).**

   Примирительная процедура (медиации) проводится одним или более посредником(ами) (медиатором(ами)).

   Проведение примирительной процедуры (медиации) начинается с представления посредника и проверки полномочий представителей сторон.

   Далее каждая сторона излагает свою позицию, вносит предложения по урегулированию спора, задает вопросы. В случае необходимости посредник (медиатор) проводит индивидуальные беседы с каждой из сторон.

   Посредник вправе приостанавливать примирительную процедуру на срок до 30 календарных дней по своей инициативе либо по предложению сторон, если это может способствовать достижению конечного результата - урегулированию спора и заключению постмедиационного соглашения.

   Ниже коротко приведены основные характеристики, а также правила применения и проведения процедуры медиации, установленные в Законе о медиации.

**В каком порядке проводится процедура медиации?**

   Порядок проведения процедуры медиации может устанавливаться в  соглашении о проведении процедуры медиации или устанавливаться путем ссылки на правила проведения процедуры медиации, утвержденные соответствующей организацией, осуществляющей деятельность по обеспечению проведения процедуры медиации.   
Также стороны вправе установить, что медиатор самостоятельно определяет порядок проведения процедуры медиации с учетом обстоятельств возникшего спора, пожеланий сторон и необходимости скорейшего урегулирования спора.

**Основные правила процедуры Медиации**

   Медиатор руководит ходом Процедуры медиации и должен обладать всеми необходимыми полномочиями по определению порядка проведения такой процедуры.

   Если решение об ином не было принято медиатором или соглашением Сторон, медиация будет состоять из следующих стадий:

   (а) первая встреча со Сторонами для рассмотрения вопросов и основных мероприятий медиации;

   (б) стадия изучения, которая может состоять из личных встреч медиатора с каждой из сторон;

   (в) стадия переговоров, на которой медиатор и Стороны будут рассматривать различные варианты решений и

   (г) заключительная стадия, на которой стороны попытаются    
определить окончательные условия  разрешения спора.

   Любая информация, переданная медиатору Сторонами во время проведения личных встреч медиатора с каждой из Сторон, рассматривается в качестве строго конфиденциальной. Если Сторона пожелает, чтобы часть информации была сообщена другой Стороне, медиатор должен согласовать с ней содержание и объем  такой информации.

   Запись и стенографирование, а также присутствие посторонних лиц во время медиации запрещены.

   Если появится какой-либо вопрос касательно проведения медиации, и Стороны не смогут в течение разумного времени его разрешить, Сторона   
может запросить от НП "Лига Медиаторов" (Лига) рекомендацию о решении данного вопроса, не носящую обязательный характер. 

**Регламент проведения примирительной процедуры с участием посредника (медиатора)**(разработан ГОУ ВПО "Уральская государственная юридическая академия")

   Регламент определяет порядок проведения примирительной процедуры (медиации) с участием посредника (медиатора).

**Понятия, используемые в Регламенте**

   Примирительная процедура (медиация) - это способ урегулирования спора (конфликта) путем поиска взаимовыгодного решения посредством переговоров при активном участии посредника (медиатора).

   Лицо, обратившееся за проведением примирительной процедуры (медиации) - гражданин или организация, подавший(-ая) заявление на имя директора Центра о проведении примирительной процедуры (медиации).

   Участники примирительной процедуры (медиации) - посредник (медиатор) и стороны примирительной процедуры (медиации).

   Посредник (медиатор) - независимый и беспристрастный специалист в области урегулирования споров (конфликтов), аккредитованный при Центре и по назначению директора Центра осуществляющий примирительную процедуру (медиацию).

   Стороны - непосредственные участники спора (конфликта), на урегулирование которого направлена примирительная процедура (медиация).

   Лица, содействующие проведению примирительной процедуры - привлекаемые к участию в примирительной процедуре (медиации), не являющиеся непосредственными участниками спора (конфликта) свидетели, эксперты и другие лица.

   Соглашение о проведении примирительной процедуры (медиации) -

   договоренность сторон о проведении примирительной процедуры (медиации), оформленная в виде медиационного соглашения либо медиационной оговорки.

   Медиационное соглашение - договор о передаче спора (конфликта) для урегулирования путем проведения примирительной процедуры (медиации) в Центр правовых технологий и примирительных процедур (медиации) ГОУ ВПО "Уральская государственная юридическая академия", заключенный в виде отдельного документа, подписанного сторонами спора.

   Медиационная оговорка - автономное положение гражданско-правового либо иного договора, согласно которому споры, вытекающие из договорных отношений сторон, подлежат урегулированию в Центре правовых технологий и примирительных процедур (медиации) ГОУ ВПО "Уральская государственная юридическая академия" путем проведения примирительной процедуры (медиации).

   Заявление о проведении примирительной процедуры - документ, установленной формы, содержащий просьбу лица об урегулировании спора путем проведения примирительной процедуры (медиации).

   Соглашение сторон об урегулировании спора (постмедиационное соглашение) - договоренность сторон, содержащая взаимовыгодные условия разрешения спора (конфликта).

   Медиационная сессия - процедура урегулирования спора (конфликта), проводимая посредником (медиатором) при участии сторон, направленная на урегулирование спора (конфликта).

   Немедиабельный конфликт - конфликт, который в силу принципиального расхождения интересов сторон или душевного состояния его участников не может быть урегулирован путем проведения примирительной процедуры (медиации).

   Индивидуальная беседа со стороной (кокус) - один из этапов медиационной сессии, в котором участвуют только посредник (медиатор) и одна из сторон спора (конфликта).

   Проведение примирительной процедуры (медиации) по разрешению гражданских, экономических, семейных, трудовых и иных споров, проводятся в случаях:

   а) если проведение примирительной процедуры (медиации) предусмотрено заключенным сторонами спора соглашением о проведении примирительной процедуры (медиации) с участием посредника (медиатора);

   б) обращения с заявлением одной из сторон спора, при наличии согласия другой стороны на проведение примирительной процедуры (медиации);

   в) назначения или предложения примирительной процедуры (медиации) судом;

   г) назначения или предложения примирительной процедуры (медиации) органами государственной власти, местного самоуправления и иными организациями или их должностными лицами.

   Примирительная процедура (медиация) может проводиться независимо от обращения одной из сторон в суд общей юрисдикции, арбитражный или третейский суд.

**Заявление о рассмотрение спора**

**Обращение с заявлением о проведении примирительной процедуры (медиации)**

   Заявление о проведении примирительной процедуры (медиации) подается на имя директора Центра в письменной форме.

   В заявлении должны быть указаны:

   а) наименование сторон - участников спора (для организации - наименование и место нахождение; для физического лица - фамилия, имя, отчество и место жительства или место нахождения);

   б) наименование органа государственной власти, местного самоуправления или иной организации направившей для проведения примирительной процедуры (медиации);

   в) номера телефонов, факса, адрес электронной почты обратившегося лица и сторон спора;

   г) фамилии, имена, отчества уполномоченных представителей обратившегося лица, если таковые имеются;

   д) краткое описание спора и его стоимостная оценка ("цена иска").

   В случае если между сторонами ранее было заключено соглашение о проведении примирительной процедуры с участием посредника (медиатора), к заявлению должна быть приложена его копия.

**Порядок рассмотрения заявления**

   Заявление рассматривается в течение пяти рабочих дней со дня его поступления.

   По результатам рассмотрения заявления, в случае если между сторонами ранее не было заключено соглашение о проведении примирительной процедуры (медиации), сторонам спора о необходимо заключить соглашение.

**Выбор и назначение посредника (медиатора)**

   Посредник (медиатор) назначается с учетом пожеланий сторон. Для проведения примирительной процедуры (медиации) может быть назначено несколько посредников (медиаторов).

   Если избранный посредник (медиатор) по какой-либо причине не может приступить к примирительной процедуре (медиации) или продолжить начатую примирительную процедуру (медиацию), Директор Центра незамедлительно принимает меры для назначения другого посредника (медиатора).

**Аннулирование и возвращение заявления**

   В случае если сторонам спора в течение 30 дней со дня поступления заявления не удается заключить соглашение о проведении примирительной процедуры (медиации), заявление считается аннулированным.

   До заключения сторонами спора соглашения о проведении примирительной процедуры (медиации) обратившееся лицо может подать заявление о возврате поданного заявления о проведении примирительной процедуры (медиации).

   В случае заключения соглашения между сторонами о проведении примирительной процедуры (медиации) возможно заключение Договора о проведении примирительной процедуры.

   Приводим примерный договор об оказании услуг по внесудебному досудебному урегулированию спора и проведению примирительных процедур с участием нейтрального посредника.

**ДОГОВОР N \_\_\_\_\_**

**Об оказании услуг по внесудебному (досудебному) урегулированию спора и проведению примирительных процедур с участием нейтрального посредника**

   г. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ "\_\_\_" \_\_\_\_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

   Общество с ограниченной ответственностью "\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_", именуемое в дальнейшем "Сторона 1", в лице \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_, действующего на основании устава

   Открытое акционерное общество "Новосибирский речной порт", именуемое в дальнейшем "Сторона 2", в лице \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_, действующего на основании устава, вместе далее именуемые "Стороны" и некоммерческое партнерство "Сибирский центр конфликтологии", именуемое в дальнейшем "Нейтральный посредник", в лице директора Авдыева Марата Александровича, действующего на основании устава, заключили настоящий договор о следующем:

  -- **ПРЕДМЕТ ДОГОВОРА**

   1.1. Стороны передают Исполнителю целевые средства для проведения примирительных процедур, по ситуации, характеризующейся следующими признаками:

   По территории земельного участка Стороны 1 проходит теплопровод, который обеспечивает теплом Сторону 2 (балансовая принадлежность) и др. абонентов (субабонентов). Сторона 1 с предварительным уведомлением Стороны 2, осуществила неотложный ремонт здания в ходе которого перенесла теплопровод. Смету расходов на подрядные работы и материалы Сторона 1 выставила Стороне 2, которая не компенсировала произведенные затраты не ремонт теплопровода, сославшись на необходимость софинансирования сметы со стороны третьих лиц, отсутствие согласования трубопровода, как технического объекта, в необходимых инстанциях и др. Между тем, у Стороны 1 отсутствуют полномочия на получение необходимых согласований (не является ни абонентом, ни балансодержателем).

   Сейчас спор по вопросу компенсации расходов по смете находится в арбитражном суде.

   1.2. Определение понятий, используемых в Договоре:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Цель** | - | Урегулировать описанную конфликтную ситуацию за счет внесудебных / досудебных процедур |
| **Методы** | - | Переговоры с участием нейтрального посредника по оговоренному регламенту (медиация), переписка, диалог по телефону, обмен письмами и факсами, иные внесудебные и досудебные процедуры, при согласии сторон - передача спора в третейский суд |
| **Качество результата** | - | Качество результата действий по Договору, которое может быть: Положительным или отрицательным результатом |
| **Критерии положительного результата** | - | Критерии, которыми Стороны руководствуются при определении: Положительного результата, Отрицательного результата. |
| **Положительный результат** | - | Стороны достигли внесудебного или судебного мирового соглашения с участием нейтрального посредника. |
| **Отрицательный результат** | - | Усилия Исполнителя оказались бесполезными, конфликт обострился. Нейтральный посредник предпринимает всё возможное и зависящее от него для недопущения этого результата. |

**2. ОБЯЗАННОСТИ СТОРОН**

   2.1. Нейтральный посредник обязуется содействовать переговорному процессу сторон, оказывать помощь в выработке вариантов решения, руководствуясь объективным критериями (примирительные процедуры, медиация) и правилам посредничества, опубликованными на сайте [www.eDogovor.ru](http://www.edogovor.ru/rulesmediation)

   2.2. Нейтральный посредник, любая из сторон спора, вправе прекратить проведение примирительных процедур в любое время, если придет к выводу о нецелесообразности дальнейшего участия в примирительных процедурах.

   2.3. Выработанное сторонами решение исполняется добровольно. Вместе с тем Стороны могут оформить выработанное решение при помощи сделки (или мирового соглашения в третейском либо арбитражном суде), предусматривающей ответственность за неисполнение решения.

   2.4. После окончания примирительных процедур вся документация по предмету Договора, полученная Нейтральным посредником подлежит уничтожению, а информация о примирительных процедурах является конфиденциальной. Нейтральный посредник не вправе представлять интересы в суде любой из сторон спора в отношении другой стороны в течение трех лет с даты окончания примирительных процедур. Нейтральный посредник не вправе свидетельствовать по гражданскому, административному, уголовному делу о любых обстоятельствах, которые касались примирительных процедур. При этом Стороны обязуются защитить интересы самого нейтрального посредника (услуги адвоката) в случае, если он будет преследоваться органами следствия / дознания за отказ в даче свидетельских показаний.

**3. ЦЕНА ДОГОВОРА**

   2.1. Цена настоящего договора складывается из целевых взносов, которые уплачиваются Заказчиком в порядке:

   2.1.1. первый целевой взнос - \_\_\_\_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_) рублей перед началом примирительных процедур.

   2.1.2. Второй целевой взнос, только в случае достижения положительного результата по Договору - \_\_\_\_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_) руб. в течение трех банковских дней с момента подписания соглашения.

   2.2. Суммы в перечисленных выше пунктах данного раздела не содержат НДС из-за освобождения Исполнителя от обязанностей налогоплательщика по данному налогу.

   2.3. Любая из сторон Договора вправе и оплатить услуги Нейтрального посредника с последующей компенсацией в равных долях с другой стороны. Стороны несут солидарную ответственность по оплате цены Договора перед нейтральным посредником.

**АДРЕСА И ПЛАТЕЖНЫЕ РЕКВИЗИТЫ:**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Нейтральный посредник** | **Сторона 1** | **Сторона 2** |
| НП "Сибирский центр конфликтологии" |  |  |
| Адрес: 630049 Новосибирск Красный проспект 171/4 офис 42 Для писем: 630049, г. Новосибирск 49, а/я 196 |  |  |
| ИНН 5406195342 КПП 540201001 ОГРН 1035402469244 |  |  |
| р/сч 40703810700430000361 в Новосибирском филиале ОАО "Банк Москвы"     г. Новосибирск     к/сч 30101810900000000762 БИК 045004762 |  |  |
| Директор Авдыев М.А. |  |  |

   М.П. М.П.**М.П.**

**9. Процедура медиации**

   Процедура медиации и ее фазы. Значение фаз в медиации. Подходы специалистов к определению количества и значения фаз медиации. Первая фаза медиации. Цели и задачи первой фазы медиации. Вторая фаза медиации. Цели и задачи второй фазы медиации. Третья фаза медиации. Цели и задачи третьей фазы медиации. Четвертая фаза медиации. Цели и задачи четвертой фазы медиации. Пятая фаза медиации. Цели и задачи пятой фазы медиации. Формулирование договоренности/соглашения. Предупреждение неисполнения договоренностей и выработка механизмов преодоления трудностей в процессе осуществления решений, отраженных в медиативном соглашении. Подписание медиативного соглашения. Реализация договоренностей, контроль за их исполнением.

   Что касается самой процедуры, то условно процедуру медиации можно разделить на внесудебную, досудебную и судебную. Так, регулирование внесудебной процедуры медиации предполагается минимальным, поскольку последствия обращения сторон к такой процедуре не связаны с принятием или возможностью принятия государственными органами решения по существу спора. В отношении использования процедуры медиации в досудебном порядке или в рамках судебного процесса, когда спор находится на разрешении в суде или в третейском суде, требуется более подробная законодательная регламентация. Поэтому одновременно с законом подготовлен проект федерального закона "О внесении изменений в некоторые законодательные акты Российской Федерации в связи с принятием Федерального закона "Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)", которым устанавливаются: порядок применения процедуры медиации при рассмотрении дела в суде общей юрисдикции или арбитражном суде; порядок утверждения медиативного соглашения судом, арбитражным судом, третейским судом; порядок обращения в суд, арбитражный суд, третейский суд при наличии заключённого и подлежащего исполнению медиативного соглашения; процессуальные гарантии конфиденциальности процедуры медиации.

   Урегулирование споров посредством процедуры медиации широко применяется во многих странах мира. Привлекательность данной процедуры во многом заключается в том, что в отличие от судебного разбирательства стороны сами могут контролировать ход процедуры, а ее результатом становится решение, выработанное самими спорящими сторонами, а не "навязанное" им со стороны. Следовательно, данная процедура дает больше шансов на сохранение хороших деловых отношений между сторонами, что практически невозможно после рассмотрения спора в судебном порядке, в результате которого одна из сторон всегда оказывается проигравшей.

   Таким образом, процедура медиации, безусловно, является одним из наиболее цивилизованных способов разрешения споров.

   Кроме того, если после применения указанной процедуры судебное разбирательство все же неизбежно, то ее применение в любом случае имеет положительный эффект, поскольку позволяет сторонам спора реально оценить свои силы, проработать позицию, т. е. всестороннее подготовиться к судебному разрешению спора.

   В связи с вышесказанным принятие Федерального закона от 27.07.2010г. N 193-ФЗ "Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)", который вступает в силу с 1 января 2011г, является шагом на пути к совершенствованию правой системы России.

   Что природно представляет собой медиационный процесс? Естественно Медиацию следует отнести к институту права регулирующему взаимоотношения при неразрешимых сторонами конфликтах, и при обоюдном желании их разрешить.

  -- Процесс состоит из трех уровней в соответствии с TZI (интеракцией, ориентированной на темы):

  -- Уровень отношений (трансакционный анализ)

  -- Процесс (развитие отношений)

  -- Деловой уровень (как правило, сама проблема)

  -- Определение моделей восприятия и выработки решения

  -- Определение явлений, связанных с восприятием, как факторов конфликта

  -- Выявление факторов, мешающих выработке решения

**Коммуникационные задачи**

  -- Отделить предмет конфликта от самого человека

  -- Управление сложными ситуациями во время диалога (расстройство, потеря доверия)

  -- Определение интересов сторон (ожиданий)

  -- Ведение переговоров с учетом интересов сторон, а не с учетом их позиций

  -- Поиск креативных идей

  -- Выявление новых перспектив для взаимного выигрыша

  -- Оценка и выбор возможных вариантов

  -- Выработка объективных критериев оценки

  -- Операционализация вариантов

  -- Достижение компромисса и выработка социального плана в случае изменения структуры аутсорсинга или слияния

**Методы коммуникации**

  -- Зеркало

  -- Язык тела

  -- Активное слушание и парафразия

  -- Методы задавания вопросов

  -- Непринужденное общение

  -- Я-сообщение

  -- Определение рамок (фрэйминг, рефрэйминг)

  -- Применение эвристики

**Правовые рамки**

  -- Трудовое право, договорное право, Гражданский кодекс, Торговый кодекс

  -- Структура соглашения, существенные и формальные критерии соглашения, достигаемого в ходе медиации

  -- Содержание и формальные требования, добровольное и вынужденное заключение коллективного соглашения

  -- Арбитражные слушания

  -- Проведение арбитражного заседания и состав арбитража

  -- Закон об обязательном разрешении споров

  -- Изменения в Гражданско-процессуальном кодексе

**Трансформационный подход**

  -- Уполномочивание: способность конфликтующих сторон сформулировать собственные интересы и потребности

  -- Взаимное признание: признание мнений, интересов и потребностей другой стороны

**Потребности**

  -- Выявление новых вариантов действий путем изменения перспективы, консенсус с помощью конструктивного обсуждения

  -- Структурирование аргументации

  -- Аргумент и дедуктивное аргументирование

  -- Перспективы для обучающего организационного ролевого поведения с точки зрения трансакционного анализа

**Знание методов управления конфликтом**

  -- Подход к выбору подходящего метода разрешения конфликта;

  -- Роль медиации в формировании конструктивной культуры разрешения конфликтов

  -- Переговоры с учетом интересов сторон в контексте коллективного трудового права

   Проведение примирительной процедуры (медиации) осуществляется в соответствии с принципами добровольности, равноправия сторон, конфиденциальности, нейтральности и беспристрастности посредника.

   Участие сторон и посредника (медиатора) в примирительной процедуре (медиации) является добровольным. Каждый из участников примирительной процедуры медиации) имеет право в любой момент отказаться от участия в примирительной процедуре (медиации).

   Стороны примирительной процедуры (медиации) участвуют в урегулировании спора на началах равноправия и обладают равными правами.

   Информация, ставшая известной участникам примирительной процедуры (медиации) не подлежит разглашению, если стороны не договорились об ином.

   Посредник (медиатор), участвующий в разрешении спора, является нейтральным и беспристрастным.

***Подходы в медиации***

  -- **Медиация, ориентированная на решение проблем** (problem-solving or settlement-directed approach)

   Основной особенностью этого подхода является сосредоточенность на интересах людей, а не на позициях: позиция  - это исход конфликта, который сторона заявляет как наиболее предпочтительный; интересы - цель, которая должна быть удовлетворена или достигнута. В рамках данного подхода медиатор вначале предлагает сторонам изложить свои позиции, а уже потом помогает им признать, что у сторон существуют общие интересы и потребности.

  -- **Трансформативная медиация** (transformative approach)

   Данный подход позволяет участникам определить ход медиации, в то время как медиатор следует за ними (а не наоборот, когда участники следуют указаниям медиатора). В данном случае, в центре внимания - общение сторон, предоставление им возможности по-новому взглянуть на происходящее и понять это сердцем, а не только разумом. Здесь ключевыми компонентами являются слышание и слушание: именно это помогает участникам конфликта пережить некую "трансформацию" и прийти к взаимопониманию, что, в свою очередь, способствует признанию ими потребностей друг друга и более чуткому отношению к таким потребностям.

  -- **Нарративная медиация** (narrative approach)

   Нарративный подход основан на убеждении в том, что медиаторы и участники конфликта оказывают продолжительное влияние друг на друга в ходе диалога, то есть сам процесс выглядит как процесс, в ходе которого участники излагают свой взгляд на происходящее.

  -- **Экосистемная или семейно**-**ориентированная медиация** (ecosystemic or family-focused approach)

   Данный подход к медиации хорошо подходит для урегулирования семейных конфликтов потому, что основной задачей в ходе разрешения подобных конфликтов является помощь семьям в преодолении грядущих перемен и сохранении нормальных отношений с детьми. Этот подход также применим к межкультурным конфликтам и спорам между людьми разных поколений.

  -- **Медиация, основанная на понимании** (understanding-based approach)

   Главная цель этого подхода заключается в разрешении спора посредством понимания, так как более глубокое понимание сторонами их собственных перспектив, приоритетов и интересов, как и перспектив, приоритетов и интересов всех других сторон, делает их способными совместными усилиями преодолеть возникший между ними конфликт. В рамках данного подхода ключевое значение имеет ответственность сторон за те решения, которые они принимают. Такой подход предполагает, что именно сами участники, а не профессионалы, наиболее полно представляют себе суть спора и имеют наилучшие возможности найти решение.

  -- **Оценочная медиация** (evaluative approach)

   Медиатор влияет на процесс медиации, оценивая происходящее, а при определенных обстоятельствах и оказывает влияние на результат диалога, при необходимости предлагая свои варианты разрешения конфликта

   В дословном переводе "медиация" означает "посредничество", в данном случае посредничество третьего нейтрального лица при разрешении конфликта между двумя или более сторонами. В соответствии с проектом Директивы Европейского Парламента и Совета Европейского Союза "О некоторых аспектах медиации в гражданской и предпринимательской сфере", "медиация" определяется как "всякая процедура, независимо от способа ее обозначения, в которой двум или более сторонам спора содействует третья сторона для достижения соглашения по спорному вопросу, независимо назначена ли эта процедура по инициативе сторон, рекомендована или предписана судом или национальным правом государства-члена". В том же документе термин "медиатор" означает всякое третье лицо, проводящее медиацию, независимо от его наименования или профессии в соответствующем государстве-члене и от способа, которым он назначается для проведения медиации. Эти определения весьма широки и универсальны, так как они должны быть одинаково применимы ко всем странам-членам ЕС, то есть учитывать существующие особенности медиации в различных правопорядках.

   Медиацию традиционно относят к так называемым способам альтернативного разрешения споров или ADR (Alternative Dispute Resolution). На западе они воспринимаются как альтернатива государственному и арбитражному (третейскому) судопроизводству.

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

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

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

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

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

   Предложение об обращении к процедуре медиации должно содержать сведения:

   1) о предмете спора;

   2) о медиаторе, медиаторах или об организации, осуществляющей деятельность по обеспечению проведения процедуры медиации;

   3) о порядке проведения процедуры медиации;

   4) об условиях участия сторон в расходах, связанных с проведением процедуры медиации;

   5) о сроках проведения процедуры медиации.

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

**10. Цели и задачи медиатора на каждой стадии (фазе)**

**процедуры медиации**

   Критерии оценки результата процедуры медиации. Завершение медиации (когда прекращается процедура медиации). Соглашение сторон об урегулировании спора и его соотношение с мировым соглашением и судебным решением. Правовая природа соглашения об урегулировании спора. Исполнение соглашения об урегулировании спора (медиативного соглашения). Утверждение медиативного соглашения об урегулировании спора судом, третейским судом.

**11. Информация в медиации**

   Значение информации в медиации. Цели и способы передачи информации. Уровни информации в медиации. Возможности позитивной коммуникации. Способы объективизации фактов. Вопросы как способ получения и прояснения информации. Невербальное общение в медиации. Систематизация полученного материала.

**Обмен информацией до начала Медиации**

   Медиатор обязан предоставить сторонам всю необходимую информацию о сути медиации, ее процессе и возможных последствиях Стороны должны заблаговременно проконсультироваться с медиатором для получения рекомендаций медиатора касательно материалов, которые должны быть ему редоставлены до начала медиации. Медиатор должен давать подобные рекомендации, исходя из собственного опыта, с целью успешного проведения медиации.

   В Договоре о медиации Стороны обязаны согласовать с медиатором список подлежащих предоставлению материалов. Такие материалы будут состоять из: (а) краткого изложения мнений сторон о Споре (изложение обстоятельств дела, ограничения по объему которого устанавливаются в Договоре о медиации) и (б) необходимые документы, на которые имеются ссылки в Изложении обстоятельств дела и которые могут   
потребоваться во время проведения медиация (Необходимые Документы).

   Стороны могут также определить в Договоре о медиации обстоятельства и вопросы, по которым стороны пришли к согласию, такие как согласованное изложение фактов, констатация спорных вопросов, содержание общего списка документов.

   В дополнение к Необходимым Документам Сторона может прислать  медиатору и/или принести на медиацию другую документацию, которую Сторона захочет онфиденциально предоставить медиатору, но не другой Стороне. В таком случае Сторона должна в письменной форме точно указать, что данная документация передана медиатору конфиденциально.

**Конфиденциальность процесса Медиации**

   Медиация носит конфиденциальный характер. Медиатор или служба

   медиации обеспечивает конфиденциальность медиации и защиту от разглашения касающихся процесса медиации документов.  
Исключение составляет информация, связанная с возможной угрозой жизни либо возможности совершения преступления; при выявлении этой информации медиатор ставит участников в известность, что данная информация будет разглашена.

   Медиатор, передает информацию о результатах медиации в структуру, направившую дело на медиацию.

   Медиатор может вести записи и составлять отчеты для обсуждения в кругу медиаторов и кураторов служб примирения. При публикации имена участников должны быть изменены.

   Каждое лицо, участвующее в Процедуре медиации, обязано хранить в тайне и не использовать в корыстных и других посторонних целях информацию:

    (а) о том, что медиация имела место или будет происходить (за исключением случаев, когда требуется проинформировать суд о проведении Процедуры медиации);

   (б) любую информацию, возникающую в результате проведения медиации или связанную с ним (письменную, устную или выраженную в иной форме), включая информацию о наличии каких-либо соглашений об урегулировании спора или условиях таких соглашений.  (Детальное уточнение информации может зафиксировано)

   Любая информация (письменная, устная, или выраженная в иной форме), возникающая или связанная с медиацией, является конфиденциальной и не может быть  разглашена или служить в качестве  доказательства в  каких-либо судебных и других разбирательствах, уже существующих или будущих. Данное положение не применяется в отношение информации, которая в любом случае стала бы допустимым доказательством или была бы раскрыта в подобных разбирательствах.

   Ни одна из сторон не может привлекать медиатора к какому-либо судебному или иному разбирательству в качестве свидетеля, консультанта, арбитра или эксперта. Помимо этого, медиатор не может выступать в таком качестве без наличия письменного согласия всех Сторон.

**Медиационное соглашение и медиационная оговорка,**

**стадии их заключения**

   Соглашение о проведении процедуры медиации заключается в письменной форме.

   Соглашение о проведении процедуры медиации должно содержать сведения:

   1) о предмете спора;

   2) о медиаторе, медиаторах или об организации, осуществляющей деятельность по обеспечению проведения процедуры медиации;

   3) о порядке проведения процедуры медиации;

   4) об условиях участия сторон в расходах, связанных с проведением процедуры медиации;

   5) о сроках проведения процедуры медиации.

**Соглашение о применении процедуры медиации**

   (Медиативное соглашение)

   Соглашение сторон о применении в случае возникновения спора примирительной процедуры посредством привлечения медиатора может быть выражено в двух видах, как:

  -- Примирительное соглашение, как приложение - отдельное Соглашение о применении процедуры медиации;

  -- Медиативная оговорка, как часть основного Договора.

   Соглашением о применении процедуры медиации признается соглашение двух или нескольких лиц об установлении, изменении или прекращении гражданских прав и обязанностей.

   К Соглашениям применяются правила о двух- и многосторонних сделках, предусмотренные ГК РФ.

   К обязательствам, возникшим из Соглашения, применяются общие положения об обязательствах (статьи 307 - 419 ГК РФ), если иное не предусмотрено правилами настоящей главы и правилами об отдельных видах медиативного соглашения, содержащимися в Гражданском Кодексе.

   К соглашениям о применении процедуры медиации, заключаемым более чем двумя сторонами, применяются общие положения о сделке, если это не противоречит многостороннему характеру таких соглашений о применении процедуры медиации.

   Соглашение о применении процедуры медиации должно соответствовать обязательным для сторон правилам, установленным законом и иными правовыми актами (императивным нормам), действующим в момент его заключения.

   Соглашение о проведении процедуры медиации заключается в письменной форме.

   Соглашение о проведении процедуры медиации должно содержать сведения:

   1) о предмете спора;

   2) о медиаторе, медиаторах или об организации, осуществляющей деятельность по обеспечению проведения процедуры медиации;

   3) о порядке проведения процедуры медиации;

   4) о Правилах и условиях участия сторон в расходах, связанных с проведением процедуры медиации;

   5) о сроках проведения процедуры медиации.

   В Правилах проведения процедуры должны содержаться не только процессуальные нормы, но и указания на :

   1) виды споров, урегулирование которых проводится в соответствии с данными правилами;

   2) порядок выбора или назначения медиаторов;

   3) порядок участия сторон в расходах, связанных с проведением процедуры медиации;

   4) сведения о стандартах и правилах профессиональной деятельности медиаторов, установленных соответствующей организацией, осуществляющей деятельность по обеспечению проведения процедуры медиации;

   5) порядок проведения процедуры медиации, в том числе права и обязанности сторон при проведении процедуры медиации, особенности проведения процедуры медиации при урегулировании отдельных категорий споров, иные условия проведения процедуры медиации.

   2. Если после заключения соглашения о применении процедуры медиации принят закон, устанавливающий обязательные для сторон правила иные, чем те, которые действовали при заключении Медиативного соглашения, условия заключенного Медиативного соглашения сохраняют силу, кроме случаев, когда в законе установлено, что его действие распространяется на отношения, возникшие из ранее заключенных соглашения о применении процедуры медиации.

   Соглашение о применении процедуры медиации является возмездной сделкой.

   Исполнение Соглашения оплачивается по цене, установленной соглашением сторон.

   Изменение цены после заключения Соглашения допускается в случаях и на условиях, предусмотренных Соглашением, либо в установленном законом порядке.

   В случаях, когда в Соглашении цена не предусмотрена и не может быть определена исходя из условий соглашения о применении процедуры медиации, исполнение Соглашения должно быть, оплачено по цене, которая при сравнимых обстоятельствах обычно взимается за аналогичные услуги.

   Действие соглашения о применении процедуры медиации

   Соглашение о применении процедуры медиации вступает в силу и становится обязательным для сторон с момента его заключения.

   Стороны вправе установить, что условия заключенного ими Медиативного соглашения применяются к их отношениям, возникшим до заключения Соглашения.

   Законом или Соглашение о применении процедуры медиации может быть предусмотрено, что окончание срока действия соглашения о применении процедуры медиации влечет прекращение обязательств сторон по Соглашению о применении процедуры медиации.

   Соглашение о применении процедуры медиации, в котором отсутствует такое условие, признается действующим до определенного в нем момента окончания исполнения сторонами обязательства.

   Окончание срока действия Соглашения не освобождает стороны от ответственности за его нарушение.

**Толкование Соглашения о применении процедуры медиации**

   При толковании условий Соглашения о применении процедуры медиации принимается во внимание буквальное значение содержащихся в нем слов и выражений. Буквальное значение условия Соглашения в случае его неясности устанавливается путем сопоставления с другими условиями и смысл Соглашения о применении процедуры медиации в целом.

   Отдельные условия, не позволяют определить содержание, должна быть выяснена действительная общая воля сторон с учетом цели. При этом принимаются во внимание все соответствующие обстоятельства, включая предшествующие соглашению переговоры и переписку, практику, установившуюся во взаимных отношениях сторон, обычаи делового оборота, последующее поведение сторон.

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

   Соглашение о применении процедуры медиации подлежит исполнению на основе принципов добровольности и добросовестности сторон.

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

**Соглашение о применении процедуры медиации** по возникшему из гражданских правоотношений спору, достигнутое сторонами в результате процедуры медиации, проведенной без передачи спора на рассмотрение суда или третейского суда, представляет собой гражданско-правовую сделку**, направленную на установление, изменение или прекращение прав и обязанностей сторон. К такой сделке могут применяться правила гражданского законодательства об отступном, о новации, о прощении долга, о зачете встречного однородного требования, о возмещении вреда**.

   Предложение одной из сторон возникшего спора к другой стороне спора о проведении примирительной процедуры должно быть принято другой стороной спора в течение тридцати дней с момента получения такого предложения. Если сторона спора, которая предложила другой стороне спора обратиться к примирительной процедуре, не получает сообщения о принятии предложения в течение 30 дней с момента получения такого предложения или в течение иного срока, указанного в предложении, предложение о проведении примирительной процедуры считается отклоненным.

   Предложение стороне спора о проведении примирительной процедуры может быть сделано по просьбе другой стороны спора посредником или посреднической организацией.

   Не следует пренебрегать тем фактом, что примирительное соглашение это практический синоним мирового соглашения, в заключение которого имеется большой многовековой опыт и им нельзя пренебрегать его надо интенсивно использовать. Человек именно этим и отличается от животного, что использует накопленный опыт предыдущих поколений. Кроме этого следует отметить, что основные отличительные черты мирового соглашения заключаются в двух юридических постулатах:

   Во-первых, мировое соглашение нельзя оспорить;

   Во-вторых, невозможен иск меду теми же сторонами по тому же предмету спора;

   Поэтому и соглашение или ссылка на примирительную процедуру должна содержать эти условия.

   По непонятным причинам на практике суды игнорируют эти условия, что является грубым нарушением действующего законодательства.

**Обязательства в медиационном соглашении**

   Обязательственно-правовые претензии в защиту права собственности предъявляются в случаях нарушения правомочий собственника лицом, которое связано с собственником каким-либо обязательственным правоотношением (возникшим из договора, причинения вреда или иного основания возникновения обязательства). В этих случаях применяются нормы об ответственности за нарушение обязательств, причинение вреда, неосновательное обогащение (ст. 400, 401, 1064, 1102 ГК) и тем самым обеспечивается в конечном счете защита права собственности.

   Наряду с названными способами, закон предусматривает возможность предъявления требований о защите права собственности к государственным органам и органам местного самоуправления. Так, в случае издания ими соответствующего закону акта, нарушающего права собственника по владению, пользованию и распоряжению имуществом, последний вправе требовать признания по суду такого акта недействительным. При признании акта недействительным убытки, причиненные собственнику подлежат возмещению в полном объеме (ст. 16 ГК). Но собственник не вправе оспаривать законодательный акт о прекращении права собственности, принятый Российской Федерацией или ее субъектами. В таком случае все убытки, причиненные собственнику в результате принятия такого акта, включая стоимость имущества, подлежат возмещению государством. Споры о возмещении убытков разрешаются судом (ст. 306 ГК).

   Все рассмотренные способы защиты права собственности согласно ст. 305 ГК распространяются также на лиц, хотя и не являющихся собственниками, но владеющими имуществом на основании других вещных прав (право хозяйственного ведения, право оперативного управления и др.) либо по иному основанию, предусмотренному законом или договором.

   Отметим, что современная теория гражданского права и судебная практика признают еще ряд исков о защите права собственности: иск о признании права собственности на вещь в случаях, если она ошибочно попала под арест или конфискацию имущества, и об исключении ее из описи имущества или иск об отмене административного ненормативного акта, нарушающего право собственности.

   Обязательством принято обозначать правоотношение, в силу которого одно лицо (должник) обязано совершить в пользу другого лица (кредитора) определенное действие, либо воздержаться от совершения такого действия (ст. 307 ГК).

   Совокупность отношений, подчиняющихся действию норм обязательственного права именуется обязательственными. Принципиальное их отличие от вещных правоотношений состоит в том, что они обладают не абсолютным, а относительным характером.

   Относительный характер проявляется в том, что они связывают не абсолютно всех участников права, а лишь участников правоотношений, вытекающих из обязательства. Это значит, что связать себя обязательственными правоотношениями лицо должно сначала вступить в него, войти в круг лиц, относящихся к числу его участников. По общему правилу, обязательства не могут создавать обязанностей для лиц, не участвующих в них, в качестве сторон (п. 3 ст. 308 ГК).

   Между тем, в вещном правоотношении (например, собственности) обязанность воздержаться от действий, нарушающих законодательные права и интересы обладателя вещного права, связывает абсолютно всех лиц, независимо от того состоят они в правовой связи с ним или нет. Круг участников обязательственных правоотношений не может быть неопределенным, они всегда известны и конкретны (кредитор и должник).

   Содержанием обязательства являются права и обязанности его субъектов.

   Например, обязательство купли-продажи включает в себя следующие обязанности: продавца - передать имущество, покупателя - принять и оплатить, и следующие права: продавца -потребовать уплаты денежной суммы за проданное имущество, покупателя - потребовать передачи проданного имущества (ст. 454 ГК).

   Большинство обязательств представляют собой имущественные отношения, но бывают и неимущественные, например, возникающие из договоров между гражданином и организацией, действиями которой нарушена его честь, достоинство, о способах, месте и сроках восстановления нарушенного права (ст. 152 ГК).

   Объектами обязательств могут быть в соответствии со ст. 307 ГК определенные действия по передаче имущества, уплате денег, выполнение работ.

   Таким образом, обязательства в основном опосредуют процессы перемещения имущества (купля-продажа, поставка и др.), оказание услуг (хранение, комиссия, перевозка и др.), выполнение работ (подряд, строй-подряд и др.), т.е. являются правовой формой экономического оборота.

   Как осуществляется обеспечение исполнения обязательств?

   Осуществление обязательств обеспечивается мерами государственного принуждения в форме санкций, т.е. предусмотренных законом неблагоприятных условий для лица, неблагоприятных последствий, наступающие в случае совершения им правонарушения. К санкциям относятся: взыскание убытков, пени, штрафа, неустойки (ст. 330, 393 ГК); отказ кредиторов от исполнения обязательства, если оно вследствие просрочки должника утратило интерес для кредитора (ст.405 ГК); возможность уменьшения наличной цены, безвозмездного устранения недостатков, замены товаров в случаях продажи товаров ненадлежащего качества (ст. 475 ГК); возмещение морального вреда, причиненного потребителю вследствие нарушения изготовителем (пополнителем, продавцом) его прав (ст. 13 Закона -О защите прав потребителей-) и др.

   Типичной формой приведения санкций в действие является исковая защита. Путем обращения в суд с иском кредитор сможет получить от должника удовлетворения в натуре или в виде денежного возмещения или того и другого вместе.

   Обязательственное право представляет собой совокупность правовых норм, регулирующих имущественные отношения, складывающиеся в связи с передачей имущества, оказанием услуг, выполнение работ, причинение вреда или неосновательным обогащением, а в некоторых случаях регулирующих определенные неимущественные отношения, путем установления правовой связи между конкретными субъектами права, в силу которой один из них (кредитор) вправе требовать от другого (должника) совершения определенных действий или воздержания от них.

   Обязательственное право является наиболее крупной структурной частью гражданского права России, его подотраслью, объединяющей более половины норм, содержащихся в ГК РФ.

   Совокупность норм обязательственного права подразделяется на 3 основные части:

   1) общие положения об обязательствах, применяемые ко всем разновидностям обязательственных отношений (подраздел 1 раздела III ГК);

   2) общие положения о договоре, содержащие нормы, относящиеся только к договорным обязательствам (подраздел 2 раздела III ГК);

   3) отдельные виды обязательств, содержащие нормы, регулирующие соответствующие разновидности - куплю-продажу, аренду, подряд, поручения и др. (раздел 4 ГК).

   Обязательственное право регулирует весьма важную область отношений экономического оборота. Достаточно взглянуть на перечень договоров, правовые параметры которых определены в ГК РФ, чтобы убедиться, что нормы обязательственного права охватывают практически все области общественно-экономической жизни страны.

   Нельзя не сказать о специальной области обязательственного права, которую составляют нормы, обеспечивающие возмещение имущественного и морального вреда, причиненного гражданам и организациям, за счет его причинителя (гл. 59 ГК), а также нормы, обязывающие лиц, которые без установленных законом, иным правовом актом или сделкой оснований приобрели (или сберегли) имущество за счет других лиц, возвратить это имущество последним (ст. 60 ГК).

   Сторонами обязательственного правоотношения выступает должник и кредитор.

   Только лица, способные быть носителями прав и обязательств (субъекты гражданского права), могут быть должниками и кредиторами. К числу их закон относит граждан и юридических лиц. Обозначение участника обязательства в качестве должника или кредитора вытекает из распределения прав и обязанностей.

   Кредитор - кто вправе требовать исполнения обязательства, должник - тот, кто несет обязанность такого исполнения.

   В односторонних договорных обязательствах (например, вытекающих из договора займа (ст. 807 ГК)) стороны занимают относительно предмета исполнения полярные позиции - у одной стороны имеются только права, у другой - только обязанности. При этом праву кредитора корреспондирует обязанность должника, а каждая из сторон, повторяемся, имеет только права или только обязанности.

   Во взаимных договорных обязательствах одна и также сторона может одновременно занимать позицию должника, и кредитора (обязательство по купле-продаже, поставке, подряду и др.). В наших случаях согласия, п. 2 ст. 308 ГК каждая из сторон считается должником другой стороны в том, что она обязана сделать в ее пользу, и одновременно ее кредитором в том, что она имеет право от нее требовать Большинство обязательств относится к категориям взаимных. Эти отношения регулируются правилами ст. 328 ГК.

   По общему правилу, в обязательстве 2 стороны: должник и кредитор, но существуют обязательства, допускаемые ГК РФ, в которых число сторон может быть более 2-х, например, обязательство по совместной деятельности (ст. 1041 ГК), обязательства, возникшие из соглашения нескольких наследников о разделе имущества (ст.559 ГК 1969 г.).

   Обычно, каждая из сторон в обязательстве представлена одним лицом. Но закон допускает участие на стороне должника или кредитора (или обоих вместе) нескольких лиц (п. 1 ст. 308 ГК). Такие обязательства называются обязательствами со множественностью лиц.

   Примером обязательства с участием нескольких лиц на стороне должника (пассивная множественность) является обязательство по возмещению вреда, причиненного несколькими лицами совместно (ст. 1080 ГК). Обязательством с несколькими кредиторами (активная множественность) будет обязательство между тремя юридическими лицами, объединившими свои средства на долевых началах, и подрядчиком по строительству для них жилого дома.

   Обязательство, в котором участвуют несколько лиц на стороне кредитора и несколько на стороне должника (смешанная множественность), возникает, например, при заключении 2 сособственниками дома и 2 кровельщиками договора о ремонте крыши.

   Обязательства со множественностью лиц подразделяется на долевые и солидарные.

   Любое обязательство со множественностью лиц является долевым, если из закона, иных правовых актов или условий обязательства не вытекает иное (ст. 321 ГК).

   При пассивной множественности долевым будет (при отсутствии в законе или договоре прямого указания на солидарность) обязательство, в котором каждый из нескольких должников обязан исполнить кредитору определенное действие в своей части (доли(передать денежные суммы или предметы, определяемые родовыми признаками. При активной множественности каждый из кредиторов имеет право требовать от должника исполнение в свою пользу определенной законом или договором доли в общем обязательстве.

   Возможны случая долевого обязательства со смешанной множественностью: каждый из кредиторов вправе требовать причитающуюся ему долю, а каждый должник обязан к исполнению обязательства, только в приходящейся на него долю.

   При долевом обязательстве каждый из нескольких должников отвечает только за себя, только в своей доле, а каждый из нескольких кредиторов имеет право требовать исполнения лишь в определенной принадлежащей ему доле. При этом для должника, исполнившего обязательство в своей доле, обязательство прекращается, а для остальных должников оно сохраняет силу.

   Обратите внимание на то, что обязанности у всех должников и права требовать исполнения у всех кредиторов предполагаются равными, если иное не предусмотрено в законе, иных правовых актах или условиях обязательства.

   Более сложными являются солидарные обязательства с множественностью лиц.

   Наиболее распространены солидарные обязательства с пассивной множественностью лиц (солидарная обязанность). В этом случае кредитор вправе требовать исполнения обязательства как от всех должников совместно, так и любого из них в отдельности, притом как полностью, так и в части доли (ст. 323 ГК). Солидарный должник, к которому кредитор предъявил требования в полной сумме долга, не вправе рассчитывать на прекращение взыскания после выплаты части доли. Поэтому вышестоящие суды отменяют решение нижестоящих об освобождении солидарного должника от дальнейшего возмещения долга по мотиву уплаты им своей доли.

   В случае, если кредитор, обратившись с требованием к одному из солидарных должников, не получит от него полного удовлетворения, он вправе взыскать все недополученное с остальных должников. Солидарные должники остаются обязанными до тех пор, пока обязательство не погашено полностью (п. 2 ст. 323 ГК).

   Исполнение обязательства полностью одним из солидарных должников прекращает его и тем самым освобождает от кредитора остальных должников. Однако последние в силу закона, если иное не вытекает из отношений между ними, обязаны возместить исполнившему обязательство причитающуюся с них части долга.

   При этом доли должников предполагаются равными, т.е. сумма долга делится на всех солидарных-должников, включая исполнившего. В случаях неуплаты одним из солидарных должников должнику, исполнившему обязательство, своей части долга, она падает в равной на этого должника и на остальных должников (ст. 325 ГК).

   Требования должника в этом случае именуются регрессными (обратными), а обязательства - регрессными обязательствами.

   Регрессным называется обязательство, в силу которого кредитор вправе требовать от должника передачи денежной суммы (или иного имущества), уплаченной (переданного) кредитором третьему лицу за (или по вине) должника.

   По объему регрессное обязательство не может превышать сумму (стоимость имущества и т.д.), уплаченной по основному обязательству.

   Ответственность должников при пассивной солидарности друг за друга не дает права каждому из них выдвигать против требования кредитора возражения, основанные на таких отношениях других должников с кредиторам, в которых данный должник не участвует (ст. 324 ГК).

   При активной солидарности (солидарное требование) любой из кредиторов вправе требовать от должника исполнения обязательства в полном объеме. Но до предъявления требования одним из солидарных кредиторов должник вправе исполнить обязательство любому из них по своему усмотрению. Исполнение должником обязательства в отношении одного из кредиторов погашает требования остальных. Солидарный кредитор, получивший исполнение от должника, обязан возместить причитающиеся другим кредиторам в равных долях, если иное не вытекает из отношений между ними (ст. 326 ГК).

   Из всего сказанного, можно сделать вывод, что солидарные обязательства обеспечивают более полную, чем в долевых, защиту интересов кредитора. В этих случаях устанавливается ответственность должника "не только за себя, но и каждый за всех".

   Обратите внимание на то, что они (солидарные обязательства) возникают только тогда, когда это прямо предусмотрено договором или установлено законом. Так, в соответствии с законом солидарными являются: обязательства при неделимости их предмета (п. 1 ст. 322 ГК); обязательства, связанные с предпринимательской деятельностью, если законом, иными правовыми актами или условиями обязательств не предусмотрено иное (п. 2 ст. 322 ГК); обязательства участников полного товарищества в случае наступления их субсидиарной ответственности по долгам товарищества (п. 1 ст. 75 ГК); обязательства нескольких лиц, совместно причинивших вред (ст. 1080 ГК); обязательство лиц совместно давших поручительство, если иное не предусмотрено договором поручительства (п. 3 ст. 363 ГК), а также см. п. 1 ст. 363; п. 3 ст. 559; п. 4 ст. 562; п. 4 ст. 657; ст. 707; 1047 ГК.

   Среди договорных и внедоговорных обязательств встречаются так называемые субсидиарные обязательства.

   Субсидиарное (дополнительное) обязательство является правовой формой, гарантирующей обеспечение интереса кредитора в получении исполнения (или возмещения вреда) по основному обязательству.

   Суть субсидиарного обязательства заключается в возложении на дополнительного должника исполнение обязательства (возмещение вреда) вместо должника по основному обязательству, в случае если последний не совершает в срок надлежащих действий (ст. 399 ГК).

   Субсидиарные обязательства возникают из договора (например, если в договоре поручительства в соответствии с п. 1 ст. 363 ГК предусмотрена субсидиарная ответственность поручителя) или из закона при наступлении указанных в нем обстоятельств. Так, закон устанавливает субсидиарную ответственность членов производственных и потребительских кооперативов по обязательствам своих кооперативов (п. 2 ст. 107 ГК, п. 4 ст. 116 ГК); участников полного товарищества по обязательствам товарищества (п. 1 ст. 75 ГК); ответственность членов ассоциации (союза) по ее обязательствам (п. 4 ст. 125 ГК); ответственность родителей (усыновителей) или попечителями в возрасте от 14 до 18 лет (ст. 107 ГК) и др.

   Допускаются изменения в субъектном составе обязательства?

   В период существования обязательства может произойти вступление в правоотношение нового участника вместо первоначального кредитора или первоначального должника.

   Это может произойти при универсальном правопреемстве (например, реорганизация юридического лица, при переходе имущества по наследству). Какого-либо соглашения для вступления нового лица в конкретное обязательство, в этих случаях не требуется.

   Закон разрешает перемену в обязательстве и в случаях частичного правопреемства, т.е. при переходе от одного лица к другому какого-либо одного права или одной обязанности, изолировано от остального имущества передающего. Замена лиц в обязательстве в этих случаях осуществляется, по общему правилу сделок, именуемых уступкой требования и переводом долга.

   Уступкой права требования (цессией) называется соглашение между кредитором обязательства и новым лицом о передаче последнему права требования к должнику. Например, займодавец ввиду отъезда на длительное время передает другу свое право требования к должнику о возврате суммы долга. В законе довольно детально разработаны условия осуществления цессии.

   Уступка права требования гражданским лицам допускается, если она не противоречит данному, иным правовым актам или договору. Так, в силу закона невозможен переход к другому лицу прав, неразрывно связанных с личностью кредитора, в частности требований об алиментах и о возмещении вреда, причиненного жизни или здоровью (ст. 383 ГК).

   Не допускаются без согласия должника уступкой требования по обязательству, в котором личность кредитора имеет существенное значение для должника (п. 2 ст. 388 ГК).

   Ст. 389 ГК предусматривает, что уступка требования, основанного на сделке, совершенной в простой письменной форме или материальной форме, должна быть совершена в соответствующей письменной форме.

   Уступки требования по ордерной ценной бумаге совершается путем индоссамента на ней.

   Ст. 390 ГК предусматривает ответственность кредитора, уступившего требование.

   Первоначальный кредитор отвечает перед новым за недействительность переданного ему требования, но не отвечает за неисполнение этого требования должником, кроме случаев, когда первоначальный кредитор принял на себя поручительство перед новым кредитором.

   Предусмотрено законодательством уведомление должника о состоявшимся переходе прав кредитора к другому лицу. Отсутствие такого уведомления позволяет должнику представлять исполнение первоначальному кредитору.

   Уступка требования не прекращает и не видоизменяет обязательства.

   Под переводом долга понимается соглашение между кредитором, должником и третьим лицом о замене последним должника в обязательстве. Участие в соглашении кредитора -необходимое условие. Без него, без его согласия невозможен перевод долга (п. 1 ст. 391 ГК).

   Перевод долга или делегаций, называет замену должника новым исполнителем обязательства (ст. 391 ГК).

   Исполнитель не безразличен для кредитора, новый должник может оказаться менее надежным, платежеспособным чем прежний. Поэтому обязательным условием перевода дома выступает согласие на это кредитора.

   Отличие цессии от делегации:

   1. при делегации переводится долг, а при цессии - требования;

   2. делегация, в отличие от цессии прекращает старое обязательство и заменяет его новым.

   Эти факторы производят следующие последствия: залог и поручительство, обеспечивающие исполнение переводимого долга, прекращается при отсутствии согласия залогодателя и поручителя отвечать за нового должника (ст. 356, п. 2 ст. 367 ГК).

   После того, как надлежащим образом состоялся перевод долга, к новому должнику переходит право на противопоставление кредитору тех же возражений, которые вправе был выдвинуть против него прежний должник (ст. 392 ГК).

   Основаниями возникновения обязательства являются юридические факты, с которыми закон связывает установление обязательственного обязательства.

   Основаниями возникновения обязательств разнообразны. В соответствии со ст. 8 и 307 ГК они являются: сделки, административные акты, причинение вреда другому лицу, неосновательное обогащение, иные действия граждан и юридических лиц, события.

   Наиболее распространенным и возможным основанием возникновения обязательств служит договор (п. 2 ст. 307 ГК).

   Договор, есть согласие 2-х или более лиц, направленное на возникновение, изменение или прекращение гражданского правоотношения. Различные виды договоров (купли-продажи, смены, перевозки, комиссии, поручения, займа, хранения и страхования) имеют в конечном счете общие назначения: служить формой организации имущественного оборота.

   В случаях, когда лицо своими единоличными действиями, без вступления в соглашение с кем-либо, порождает у других лиц, граждан обязанности, говорят, что обязательства возникают из односторонних сделок.

   Это менее распространенное основание их возникновения. К числу их относятся, в частности, завещание, принятие наследства, объявление публичного конкурса, в случае завещательного отказа).

   Более распространенной формой односторонней сделки стали торги, проводимые в форме аукционов и конкурсов. Торги проводятся для выявления лиц, готовых заключить те или иные договоры на условиях, наиболее выгодных организатору торгов (ст. 447 ГК).

   В результате проведения торгов, лицо которое их выиграло, приобретает право требовать заключение договора.

   Обязательства могут также возникать и в сфере, не связанной с договорами или односторонними сделками. Их обычно называют внедоговорными обязательствами. Таковыми считаются:

   а) обязательство из причинения вреда гражданину или юридическому лицу (ст. 1064 ГК);

   б) обязательства из неосновательного обогащения (ст. 1102 ГК).

   Согласно ст. 1064 ГК лицо, причинившее неправомерным действием (бездействием) вред личному имуществу гражданина, а также вред юридическому лицу, и потерпевшим возникает обязательственные правоотношения, в силу которого причинитель обязан возместить потерпевшему в полном объеме.

   Неосновательное обогащение - это приобретение имущества или сбережения за счет другого лица. В силу ст. 1102 ГК лицо, которое без установленных законом, иным правовым актом или сделкой оснований приобрело или сберегло имущество за счет другого лицо, обязано возвратить его.

   Основанием возникновения обязательств могут быть действия граждан и юридических лиц (ст. 8 ГК). Например, к ним законодатель относит правомерные действия субъектов гражданского права по предотвращению вреда личности или имуществу юридического лица. Так, лицо нашедшее, сохранившее и возвратившее вещь, лицу, управомочному ее получение, имеет право на возвращение последним при наличии определенных условий необходимых расходов и уплаты вознаграждения (ст. 229 ГК).

   Среди оснований возникновения обязательств выделяются административные акты, представляющие собой индивидуальные акты государственных органов и органов местного самоуправления, которые предусмотрены законом в качестве оснований возникновения гражданских прав и обязанностей (ст. 8 ГК). В настоящее время они в таком качестве встречаются редко. Примерами таких актов служат ордера на жилые помещения выдаваемые малоимущим гражданам. Ордер органа местного самоуправления, владеющего муниципальным жилищным фондом, является административным актом, устанавливающим право ордеродержателя требовать заключения с ним договора найма жилого помещения и обязанность ремонтно-эксплутационной организации (домоуправления) заключить такой договор. Данное обязательство является гражанско-правовым.

   События, названные в ст. 8 ГК, в числе нормативных актов, влекущих возникновение гражданских прав и обязанностей, по общему правилу, самостоятельно по возникновения обязательств. Но в совокупности с другими юридическими фактами могут. Например, наступление страхового случая обязывает страховщика уплатить страховое возмещение страхователю. До момента наступления события (страховой случай, например наводнение), такой обязанности у страховщика не было, и страхователь не мог требовать сумму страхового вознаграждения.

   Исполнение обязательств состоит в совершении его сторонами определенных действий: передать имущество, выполнить работу, уплатить деньги и т.р. (ст. 307 ГК).

   Законодательно закреплен принцип надлежащего исполнения обязательства, который получил свое выражение в ст. 309 ГК. Что же такое надлежащее исполнение обязательства?

   Надлежащее исполнение обязательства - это исполнение в соответствии с условиями и требованиями закона, а при отсутствии их - в соответствии с обычаями делового оборота или иными обычно предъявляемые требования в отношении надлежащего предмета, его количественных и качественных характеристик, надлежащих субъектов, а также в отношении надлежащего времени, срока, способа совершения обязательства, в том числе исполнение его в натуре, без замены его компенсацией убытков и уплаты неустойки.

   Обратите внимание на ограничение действий норм, связанных с исполнением обязательства в натуре. Теперь уплата неустойки и возмещение убытка не освобождает от исполнения в натуре только в отношении ненадлежащего (частичного) исполнения обязательства, если иное не предусмотрено законом или договором.

   В случае полного неисполнения обязательства, действует иное правило: взыскание неустойки и убытков но этому основанию (неисполнение) освобождает должника от исполнения в натуре, если иные не предусмотрены законом или договором. Этому принципу соответствуют нормы в Федеральном Законе "О закупках и поставках сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия для государственных нужд" от 26 августа 1994 г. (п. 2 ст. 8) и "О поставках продукции для федеральных государственных нужд" от 13 декабря 1994 г. (п. 3 ст. 5), а также ст. 397 ГК.

   Следовательно, неисполнение обязанности выполнить определенную работу, оказывая услугу, предлагает уже не императивное требование об исполнения в натуре, а уплату соответствующей денежной компенсации за исполнение работы либо самим кредитором, либо по его поручению третьим лицом.

   Следует сказать о недопустимости одностороннего отказа от исполнения обязательства и недопустимости одностороннего изменения его условий, за исключением случаев установленных законом.

   Такое исключение предусмотрено в обязательствах, связанных с осуществлением его сторонами предпринимательской деятельности. В этом случае односторонний отказ от неисполнения обязательства и одностороннее изменение условий данного обязательства допускается также в случаях предусмотренных договором, если иное не вытекает из закона или существа обязательства.

**Прекращения обязательств**

   Обязательство прекращается полностью или частично по основаниям, предусмотренным Гражданским Кодексом, другими законами, иными правовыми актами или Соглашение о применении процедуры медиации.

   Прекращение обязательства по требованию одной из сторон допускается только в случаях, предусмотренных законом или Соглашение о применении процедуры медиации.

   Обязательства прекращаются:

   1. Надлежащее исполнение прекращает обязательство.

   2. Кредитор, принимая исполнение, обязан по требованию должника выдать ему расписку в получении исполнения полностью или в соответствующей части.

   Если должник выдал кредитору в удостоверение обязательства долговой документ, то кредитор, принимая исполнение, должен вернуть этот документ, а при невозможности возвращения указать на это в выдаваемой им расписке. Расписка может быть заменена надписью на возвращаемом долговом документе. Нахождение долгового документа у должника удостоверяет, пока не доказано иное, прекращение обязательства.

   При отказе кредитора выдать расписку, вернуть долговой документ или отметить в расписке невозможность его возвращения должник вправе задержать исполнение. В этих случаях кредитор считается просрочившим.

   3. По соглашению сторон обязательство может быть прекращено предоставлением взамен исполнения отступного (уплатой денег, передачей имущества и т.п.). Размер, сроки и порядок предоставления отступного устанавливаются сторонами.

   4. Обязательство прекращается полностью или частично зачетом встречного однородного требования, срок которого наступил либо срок которого не указан или определен моментом востребования. Для зачета достаточно заявления одной стороны.

   Не допускается зачет требований:

   если по заявлению другой стороны к требованию подлежит применению срок исковой давности и этот срок истек;

   о возмещении вреда, причиненного жизни или здоровью;

   о взыскании алиментов;

   о пожизненном содержании;

   в иных случаях, предусмотренных законом или Соглашение о применении процедуры медиации.

   В случае уступки требования должник вправе зачесть против требования нового кредитора свое встречное требование к первоначальному кредитору.

   Зачет производится, если требование возникло по основанию, существовавшему к моменту получения должником уведомления об уступке требования, и срок требования наступил до его получения, либо этот срок не указан или определен моментом востребования.

   5. Обязательство прекращается совпадением должника и кредитора в одном лице.

   6. Обязательство прекращается соглашением сторон о замене первоначального обязательства, существовавшего между ними, другим обязательством между теми же лицами, предусматривающим иной предмет или способ исполнения (новация).

   Новация не допускается в отношении обязательств по возмещению вреда, причиненного жизни или здоровью, и по уплате алиментов.

   Новация прекращает дополнительные обязательства, связанные с первоначальным, если иное не предусмотрено соглашением сторон.

   7.Обязательство прекращается освобождением кредитором должника от лежащих на нем обязанностей, если это не нарушает прав других лиц в отношении имущества кредитора.

   8. Обязательство прекращается невозможностью исполнения, если она вызвана обстоятельством, за которое ни одна из сторон не отвечает.

   В случае невозможности исполнения должником обязательства, вызванной виновными действиями кредитора, последний не вправе требовать возвращения исполненного им по обязательству.

   9. Если в результате издания акта государственного органа исполнение обязательства становится невозможным полностью или частично, обязательство прекращается полностью или в соответствующей части. Стороны, понесшие в результате этого убытки, вправе требовать их возмещения в соответствии со статьями 13 и 16 настоящего Кодекса.

   10. В случае признания в установленном порядке недействительным акта государственного органа, на основании которого обязательство прекратилось, обязательство восстанавливается, если иное не вытекает из соглашения сторон или существа обязательства и исполнение не утратило интерес для кредитора.

   11. Обязательство прекращается смертью должника, если исполнение не может быть произведено без личного участия должника, либо обязательство иным образом неразрывно связано с личностью должника.

   Обязательство прекращается смертью кредитора, если исполнение предназначено лично для кредитора, либо обязательство иным образом неразрывно связано с личностью кредитора.

   12. Обязательство прекращается ликвидацией юридического лица (должника или кредитора), кроме случаев, когда законом или иными правовыми актами исполнение обязательства ликвидированного юридического лица возлагается на другое лицо (по требованиям о возмещении вреда, причиненного жизни или здоровью, и др.).

**Полномочия медиатора при рассмотрении спора**

   Процесс медиации представляет собой совокупность фактических и юридических действий, совершаемых участниками медиации, в течении определённого временного промежутка. Как и всякий длящийся процесс медиация делится на несколько этапов (стадий) в рамках каждой из которых решаются локальные задачи, направленные на достижение общей цели - нахождение взаимоприемлемого решения. Можно выделить пять основных этапов медиации:

   Заключение соглашения о медиации. Стороны и медиатор заключают так называемый договор о медиации. В этом документе закрепляются основные элементы поиска консенсуса: объём возлагаемых на медиатора задач, полномочия, которые ему передаются, процессуальные правила, правила о контроле над издержками и их распределением.

   Выяснение позиций сторон. Медиатор просит каждую из сторон представить конфликт с её позиции, а в заключении повторяет каждую из версий, чтобы участники могли взглянуть на проблему со стороны, когда повтор освобождён от субъективности. На основе полученной информации медиатор выделяет ключевые вопросы, подлежащие разрешению.

   Выявление интереса стоящего за позицией. Здесь реализуется основной тезис Гарвардской концепции. Медиатор с помощью вопросов направляет внимание спорящих лиц на интересы, лежащие в основе их позиций. При анализе интересов устраняются неясности, расширяется кругозор участников, появляется возможность увидеть реальные интересы противоположной стороны.

   Нахождение решения. Медиатор просит стороны конфликта предложить любые решения проблемы не ограничивая свою фантазию. Результаты фиксируются медиатором. Стороны непосредственно обсуждают условия и ищут решение проблемы, которое может устроить обе стороны.

**Основания для урегулирования спора посредством применения процедуры медиации.**

   Закон о медиации устанавливает, что основанием для применения процедуры медиации является соглашение сторон. При этом воля сторон на разрешение споров, возникающих/возникших между ними, посредством проведения процедуры медиации может быть выражена как в отдельном соглашении (соглашении о применении процедуры медиации), так и в самом договоре или соглашении между сторонами (медиативная оговорка), но при условии, что соответствующий договор или соглашение заключены в письменной форме.

   Также Закон о медиации предусматривает, что процедура медиации может быть применена по предложению судьи или третейского судьи.  
Вместе с тем, наличие между сторонами соглашения о применении процедуры медиации или медиативной оговорки, не означает, что спор с момента его возникновения будет урегулироваться при помощи процедуры медиации. Для этого сторонам необходимо заключить в письменной форме соглашение о проведении процедуры медиации, содержащее следующие сведения:

   • о предмете спора;

   • о медиаторе, медиаторах или об организации, осуществляющей деятельность по обеспечению проведения процедуры медиации;

   • о порядке проведения процедуры медиации;

   • об условиях участия сторон в расходах, связанных с проведением процедуры медиации;

   • о сроках проведения процедуры медиации.

**Применение процедуры медиации при рассмотрении спора судом или третейским судом.**

   Частью 3 ст.7 Закона о медиации установлено, что наличие соглашения о применении процедуры медиации, равно как и наличие соглашения о проведении процедуры медиации и связанное с ним непосредственное проведение этой процедуры, не является препятствием для обращения в суд или третейский суд, если иное не предусмотрено федеральными законами.

   В случае если стороны заключили соглашение о применении процедуры медиации и в течение оговоренного для ее проведения срока обязались не обращаться в суд или третейский суд для разрешения спора, который возник или может возникнуть между ними, суд или третейский суд признает силу этого обязательства до тех пор, пока условия этого обязательства не будут выполнены, за исключением случая, если одной из сторон необходимо, по ее мнению, защитить свои права.  
Если спор передан на рассмотрение суда или третейского суда, стороны также могут применить процедуру медиации в любой момент до принятия решения по спору соответствующим судом или третейским судом. При этом процедура медиации по спорам, переданным на рассмотрение суда или третейского суда до начала проведения процедуры медиации, может проводиться только медиаторами, осуществляющими свою деятельность на профессиональной основе.

**12. Результат процедуры медиации**

   Критерии оценки результата процедуры медиации. Завершение медиации (когда прекращается процедура медиации). Соглашение сторон об урегулировании спора и его соотношение с мировым соглашением и судебным решением. Правовая природа соглашения об урегулировании спора. Исполнение соглашения об урегулировании спора (медиативного соглашения). Утверждение медиативного соглашения об урегулировании спора судом, третейским судом.

**Заключение соглашения по результатам медиации**.

   На заключительной стадии, в случае если соглашение было достигнуто, на медиатора возлагается задача по оформлению консенсуса в письменной форме. Если же в роли медиатора выступает нотариус, то он так же правомочен удостоверить это соглашение. Обычно на этом этапе высока роль адвокатов сторон, которые помогают в юридическом оформлении соглашения, проверяют его соразмерность и юридическую исполнимость.

   Время, отведенное на каждый из этапов, а также те действия, которые надлежит выполнять медиатору, варьируются в зависимости от специфики конкретного конфликта.

   Процедура медиации устанавливают основные правила регулирования коммерческой медиации,  которыми будут руководствоваться  медиаторы по запросу соответствующих Сторон в соответствии с их договором о проведении медиационной  деятельности (Договор о Медиации).

   В качестве предварительного условия предполагается выбор Сторонами медиатора для проведения процедуры медиации и наличие в Договоре о Медиации необходимой информации относительно Спора, возникшего между сторонами. Правила процедуры медиации становятся частью Договора о Медиации путем внесения в него ссылки на Процедуры медиации.

**Соглашение об урегулировании спора (постмедиационное соглашение)**

   Примирительная процедура (медиация) завершается заключением постмедиационного соглашения.

   Постмедиационное соглашение может быть заключено как в письменной, так и в устной форме.

   Если во время медиации Стороны не смогут принять решение о примирении в ходе переговоров, и если все Стороны об этом запросят, и медиатор согласится, медиатор примет для Сторон рекомендательное решение о примирении, не носящее обязательный характер. В таком случае, рекомендация медиатора с его профессиональной точки зрения является справедливым и надлежащим разрешением спора и должна быть основана на всех имеющихся фактах и обстоятельствах.

   Постмедиационное соглашение, совершенное в устной форме, может быть зафиксировано при помощи средств аудиозаписи.

   Постмедиационное соглашение, составленное в письменной форме, изготавливается в количестве по числу участников примирительной процедуре (медиации) и подписывается сторонами и посредником.

**Содержание письменного постмедиационного соглашения**

   В постмедиационном соглашении указываются:

   а) наименование сторон - участников спора (для организации - наименование и место нахождение; для физического лица - фамилия, имя, отчество и место жительства или место нахождения);

   б) наименование органа государственной власти, местного самоуправления или иной организации, направившей для проведения примирительной процедуры (медиации);

   в) фамилии, имена, отчества уполномоченных представителей обратившегося лица, если таковые имеются;

   г) краткое описание спора;

   д) обязательства каждой стороны, направленные на урегулирование спора;

   е) сроки и условия исполнения каждого из обязательств;

   ж) установленные сторонами при выработке условий соглашения санкции за неисполнение сторонами взятых на себя обязательств (данных ими взаимных обещаний).

   Медиация считается завершенной после заключения письменного соглашения об урегулировании спора, либо в случае, если Стороны иным образом договорись о завершении медиации.

**Возможное досрочное прекращение Медиации**

   Любая из Сторон может в любой момент выйти из медиации. В этом случае Сторона обязана незамедлительно известить медиатора и всех других представителей в исьменной форме. Медиация прекращается, если:

   (а) Сторона выходит из медиации,

    (б) медиатор принимает решение о том, что продолжение переговоров вряд ли завершится заключением соглашения об урегулировании спора,

   (с) медиатор принимает решение о том, что он должен отказаться от дальнейшего исполнения  обязанностей по любой из причин, не позволяющих соблюдать хотя бы один из основных принципов медиации: нейтральность, конфиденциальность, добровольность, равноправное участие сторон в переговорах.

**Обязанность не представлять интересы какой**-**либо из сторон**

   Медиатор (или какой-либо другой работник Лиги) не будет единолично осуществлять какие-либо действия, относящиеся к Спору, который является предметом медиации, связанные с представлением интересов любой из Сторон, во время осуществления медиатором  медиации или после ее окончания, без письменного согласия всех Сторон. Стороны согласны с тем, что в отношении Спора медиатор не выступает  в качестве агента любой из Сторон и не осуществляет какие-либо действия от ее имени или по ее поручению.

**Соглашение касательно текущих или последующих судебных разбирательств**

   Стороны свободны в принятии решения о начале или продолжении какого-либо судебного разбирательства в отношении Спора между Сторонами, если Стороны не договорились об ином в Договоре о медиации,  либо иное требует суд.

**Приостановление и прекращение медиационного процесса**

**Прекращение примирительной процедуры (медиации)**

   Примирительная процедура (медиация) прекращается:

   а) по требованию одной из стороны;

   б) по инициативе посредника (медиатора), если примирительная процедура (медиация) в связи с неявкой сторон (одной из сторон) не проводится более 30 календарных дней;

   в) по истечении согласованного предельного срока на проведение примирительной процедуры (медиации);

   г) при недостижении соглашения сторон об урегулировании спора.

**Прекращение процедуры медиации и ответственность медиатора**

   Процедура медиации прекращается в связи со следующими обстоятельствами:

   1) заключение сторонами медиативного соглашения - со дня подписания такого соглашения;

   2) заключение соглашения сторон о прекращении процедуры медиации без достижения согласия по имеющимся разногласиям - со дня подписания такого соглашения;

   3) заявление медиатора в письменной форме, направленное сторонам после консультаций с ними по поводу прекращения процедуры медиации ввиду нецелесообразности ее дальнейшего проведения, - в день направления данного заявления;

   4) заявление в письменной форме одной, нескольких или всех сторон, направленное медиатору, об отказе от продолжения процедуры медиации - со дня получения медиатором данного заявления;

   5) истечение срока проведения процедуры медиации - со дня его истечения с учетом положений статьи 13 настоящего Федерального закона.

   Медиаторы и организации, осуществляющие деятельность по обеспечению проведения процедуры медиации, несут ответственность перед сторонами за вред, причиненный сторонам вследствие осуществления указанной деятельности, в порядке, установленном гражданским законодательством.

**Прекращение процедуры медиации.**

   Основания прекращения процедуры медиации:

   1) Заключение сторонами медиативного соглашения.

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

   Медиативное соглашение подлежит исполнению на основе принципов добровольности и добросовестности сторон. При этом необходимо отметить, что Закон о медиации не предусматривает принудительного исполнения медиативного соглашения, кроме случая, когда медиативное соглашение, достигнутое сторонами в результате процедуры медиации, проведенной после передачи спора на рассмотрение суда или третейского суда, утверждено судом или третейским судом в качестве мирового соглашения.

   2) Заключение соглашения сторон о прекращении процедуры медиации без достижения согласия по имеющимся разногласиям.

   3) Заявление медиатора в письменной форме, направленное сторонам после консультаций с ними по поводу прекращения процедуры медиации ввиду нецелесообразности ее дальнейшего проведения.

   4) Заявление в письменной форме одной, нескольких или всех сторон, направленное медиатору, об отказе от продолжения процедуры медиации.

   5) Истечение срока проведения процедуры медиации.  
Сроки проведения процедуры медиации определяются соглашением о проведении процедуры медиации. При этом сроки проведения указанной процедуры не должны превышать шестидесяти дней или в исключительных случаях, связанных со сложностью разрешаемого спора, с необходимостью получения дополнительной информации или документов, - ста восьмидесяти дней.

   В случае проведения процедуры медиации после передачи спора на рассмотрение суда или третейского суда указанный срок в любом случае не должен превышать шестидесяти дней.

**Оспаривание определения медиатора(ов)**

   Как известно любая норма права состоит из трёх основных элементов - это диспозиция, теория и санкция. Без этого триумвирата норма права существовать не может, а если и будет существовать то только в инвалидном варианте. Без санкции судебная норма является практически выхолощенной. Это наиболее слабое место не только в медиации, но и во системе третейских судов включая международные. Вспомним хотя бы международный Медиатор при ТПП РФ

   И так возникает некий парадокс:

   1.Медеация дело сугубо добровольное, но ведь Медиация это соглашение (договор, сделка) на которое должны распространяться все нормы и правила действующего законодательства и в том числе и порядке существенных условий, внесения изменений, расторжения договора - эти моменты требуют серьезных доработок и уточнений.

   Относительно б жалования решения Медиатора, то на сегодняшний дано возможность обжаловать, это решение только в судебном порядке и то если при условии заключения если в Медиационном соглашении есть оговорка об обязательности исполнения эго решения

**Отказ посредника (медиатора) от проведения примирительной**

**процедуры (медиации)**

   Посредник (медиатор) вправе в любой момент отказаться от проведения примирительной процедуры (медиации) в случаях если:

   а) стороны (одна из сторон) будут препятствовать проведению примирительной процедуры (медиации), в том числе не являться без уважительной причины для участия в медиационных сессиях;

   б) стороны (одна из сторон) в ходе проведения процедуры нарушают правила поведения примирительной процедуры (медиации);

   в) в ходе проведения примирительной процедуры (медиации) посредник (медиатор), основываясь на своих профессиональных знаниях и опыте, придет к выводу о невозможности разрешения спора путем проведения примирительной процедуры (медиации) - немедиабельный конфликт.

**Проверка исполнения соглашения**

   В случае если примирительная процедура (медиация) была завершена заключением постмедиационного соглашения, посредник (медиатор), непосредственно участвовавший в разрешении спора, либо директор Центра вправе в любое время связаться со сторонами спора по телефону, электронной почте или иным оговоренным со сторонами способом и проверить исполнение заключенного постмедиационного соглашения.

**Оплата услуг и возмещение расходов медиатора**

   Оплата услуг и возмещение расходов медиаторатров осуществляется сторонами в равных долях в сумме, определенной в Договоре о медиации.

   Каждая Сторона сама несет свои расходы по участию в медиации (такие как оплата юридических услуг, экспертов и т.п.).

   В случае, если медиация завершилась до заключения соглашения о   
примирении, у медиатора возникает право на вознаграждение за оказанные   
им услуги.

**Ответственность за нарушение норм медиационного соглашения**

   Медиатор отвечает за безопасность участников на встрече, а также соблюдение принципов и стандартов. Ответственность за результат медиации несут стороны конфликта, участвующие в медиации. Медиатор

   не может советовать сторонам принять то или иное решение по существу

   конфликта.

**13. Взаимодействие картин мира в процессе медиации**

   Фильтры восприятия. Индивидуальная и общая реальности. Искажение реальности. Влияние внутренней установки на картину мира.

**14. Работа с интересами сторон**

   Понятие "центральной\"" проблемы. Позиционное мышление. Иерархии потребностей.

**15. Привлечение представителей сторон, экспертов и других лиц**

**к участию в процедуре медиации**

   Участие в медиации представителей сторон и их статус. Определение необходимости участия в процедуре медиации психологов, юристов, экспертов и т.д. и их статус.

  -- **Особенности разрешения споров из семейных, трудовых, экономических и других отношений с помощью медиации**

   Медиация при разрешении семейных споров (разводов, раздела имущества, наследственных споров, споров об определении места жительства ребенка). Основы семейного, трудового, корпоративного права. Медиация при разрешении трудовых споров. Медиация при разрешении гражданско-правовых споров. Медиация при разрешении корпоративных споров.

  -- **Продвижение медиации и этические нормы в медиации**

   Предпосылки и препятствия для формирования института медиации в России. Правовое регулирование медиации в России и в зарубежных странах. Российская практика медиации. Деятельность по продвижению медиации. Реклама медиации. Европейский кодекс поведения для медиаторов. Ответственность медиатора. Репутация медиатора.

  -- **Историко-правовой анализ мировой сделки**

   По сравнению с судебным разбирательством, оканчивающимся вынесением решения, которое может не удовлетворять одну или обе стороны судебного процесса, мировая сделка подразумевает взаимовыгодный компромисс, на который добровольно соглашаются обе спорящие стороны. Важность коммерческого примирения состоит в том, что совершающие ее лица сохраняют деловые контакты с клиентами и партнерами, долгосрочные хозяйственные связи; заключение коммерсантами мировой сделки признается более выгодным для них и потому, что зачастую позволяет участникам этой сделки сэкономить время и деньги, избежав достаточно длительного, дорогостоящего и обременительного судебного процесса.

   Несмотря на то что практика и теория активно пользуются термином "мировая сделка", сам по себе он не получил непосредственного нормативного закрепления; отечественное гражданское законодательство не предусматривает положений, прямо регламентирующих мировую сделку. Отсутствие системы гражданско-правовых норм, специально регулирующих мировую сделку, признается сегодня фактором, сдерживающим использование названного средства правовой защиты профессиональными участниками коммерческого оборота, усложняющим их взаимоотношения, мешающим нормальному развитию деловых отношений.

   Отсутствие в теории российского гражданского права концепции мировой сделки не позволяет опровергнуть многие неверные представления о мировой сделке. Это утверждение распространяется, в том числе и на судебную мировую сделку - мировое соглашение (в исковом производстве, по делам о несостоятельности, в исполнительном производстве).

   В частности, К. Анненков писал, что "учение о мировых сделках, как и всякий договор, относится собственно к области права материального; ...определений, относящихся до существа мировых сделок, .... нет в нашем кодексе материального права; в законодательствах же иностранных определения, к существу мировых сделок относящиеся, помещаются обыкновенно в гражданских кодексах" Анненков К. Опыт комментария к Уставу гражданского судопроизводства. Том VI. СПб., 1887. С. 225.

   Правоведами признавалось, что стороны гражданского правоотношения вправе заключать мировую сделку в соответствии с общими положениями гражданского права, допускавшего заключение гражданско-правового договора в отношении прав, которыми стороны имеют право распоряжаться, включая меры по обеспечению исполнения (неустойка и др.), и запрещавшего заключение договоров, противоречащих общественному порядку, религии и нравственности. Поскольку мировая сделка является договором, все условия, установленные для договоров, имеют полное применение к мировым сделкам; пороки воли делают мировую сделку оспоримой. См. подробнее.: См.: Шершеневич Г.Ф. Курс гражданского права. Тула: Автограф, 2001. С. 446.;Синайский В.И. Русское гражданское право. М.: Статут (Классика российской цивилистики), 2002. С. 367.

   Продолжая традиции римского права, отечественные цивилисты подчеркивали основание для заключения мировой сделки - неопределенность (неясность или сомнительность) в правоотношениях. Несколько дальше шел В.И. Синайский, различавший два вида мировой сделки. Он выделял, во-первых, мировую сделку, направленную на то, чтобы спорное отношение путем взаимных уступок считать бесспорным; во-вторых, мировую сделку, нацеленную на то, чтобы путем взаимных уступок осуществить право, хотя бы и бесспорное, но в осуществимости, которого существуют сомнения. См.: Синайский В.И. Русское гражданское право. М.: Статут (Классика российской цивилистики), 2002. С. 367.

   Так, выделяя признаки мировой сделки, И.М. Тютрюмов отмечал, что она предполагает, прежде всего, спорность или сомнительность правоотношения, составляющего предмет сделки, причем такая спорность должна пониматься в самом широком смысле - мировая сделка может касаться и таких требований, которые "сами по себе бесспорны и несомненны, но лишь исполнимость или объем которых представляются неопределенными, а потому и сомнительными".Тютрюмов И.М. Гражданское Уложение. Проект Высочайше учрежденной редакционной комиссии по составлению Гражданского Уложения / Под ред. И.М. Тютрюмова. Том второй. СПб., 1910. С. 1196 Г.Ф. Шершеневич подчеркивал, что мировой сделке свойственна двусторонность и возмездность. Обязательным признаком мировой сделки он называл взаимность уступок: где нет взаимности, там нет и мировой сделки, а есть только дарение. См.: Шершеневич Г.Ф. Курс гражданского права. Тула: Автограф, 2001. С. 447. Аналогичного мнения придерживался и И.М. Тютрюмов, признававший, что наличие уступок, которые стороны делают друг другу, отличает мировую сделку, как от дарения, так и от простого признания долга или отказа от требования. Тютрюмов И.М. Гражданское Уложение. Проект Высочайше учрежденной редакционной комиссии по составлению Гражданского Уложения / Под ред. И.М. Тютрюмова. Том второй. СПб., 1910. С. 1196

   К сожалению, стремления дореволюционных правоведов к созданию цивилистической конструкции мировой сделки так и не были претворены в жизнь. Впоследствии - в условиях социалистической плановой экономики - интерес к разработке мировой сделки как гражданско-правового института вовсе угас, юридические разработки в рассматриваемой сфере практически не проводились.

   Начиная с 70-х гг. прошлого века начали появляться работы, посвященные исследованиям судебной мировой сделки - мирового соглашения в гражданском процессе, а в начале XXI в. - мирового соглашения в арбитражном процессе. Понятие мировой сделки (мирового соглашения) в этих работах исследовалось исходя из потребностей гражданского судопроизводства в суде общей юрисдикции и арбитражном суде фактически в нескольких направлениях: определение порядка его заключения и утверждения судом, возможность принудительного исполнения и т.п. Такой процессуальный уклон исследований мировой сделки, в конечном счете, приводил к тому, что мировая сделка вообще стала рассматриваться как процессуальная категория. См. например: Шевченко Я.Н. Средства защиты в гражданском праве // Советское государство и право. 1977. N 7. С. 55 - 62; Яковлев В.Ф. Россия: экономика, гражданское право (вопросы теории и практики). М.: РИЦ ИСПИ РАН, 2000. С. 56 - 57.

   Однако следует отметить, что право граждан и юридических лиц по своему усмотрению осуществлять принадлежащие им субъективные права, а также приобретать их и распоряжаться ими (ст. 9 ГК РФ) составляет содержание гражданско-правовой диспозитивности, под которой принято понимать способность субъектов гражданского права принимать собственные свободные правовые решения, наличие правовой свободы, возможность выбора. Следовательно, как в процессе реализации права, так и в процессе его защиты управомоченное лицо свободно в выборе: оно вправе защищать свое право или отказаться от его защиты; защищая, избрать любую форму защиты (юрисдикционную или неюрисдикционную), любые из предусмотренных законом средств и способов правовой защиты. Эту особенность подчеркивал еще В.В, Витрянский определяющий право на защиту как один из элементов содержания субъективного гражданского права, который проявляет себя лишь в условиях, когда кто-либо оспаривает или нарушает это право либо посягает на него См.: Витрянский В.В. Проблемы арбитражно-судебной защиты гражданских прав участников имущественного оборота: Автореф. дис. ... д-ра юрид. наук. М., 1996. С. 8.. Защита субъективных гражданских прав и законных интересов осуществляется в предусмотренном законом порядке, то есть посредством использования надлежащей формы, способов и средств защиты. Рассматривая вопрос о формах, способах и средствах защиты прав, Д.М. Чечот делает вывод об их самостоятельном характере и специальном содержании, при том, что они находятся в теснейшей взаимосвязи и взаимозависимости. См.: Чечот Д.М. Субъективное право и формы его защиты. Л., 1968. С. 72.

   Судебная защита нарушенных или оспоренных гражданских прав в силу п. 1 ст. 11 ГК РФ осуществляется в соответствии с установленной процессуальным законодательством подведомственностью дел судом общей юрисдикции, Медиатором или третейским судом.

   При этом Конституция Российской Федерации гарантирует каждому судебную защиту его прав и свобод (ст. 46), предоставляя право защищать свои права и свободы всеми способами, не запрещенными законом (ст. 45).

   Положения российского гражданского законодательства допускают включение в любой гражданско-правовой договор условий, которые можно обозначить как условия, определяющие модель защиты прав.

   В качестве классификационного критерия для разграничения обычных условий (условий, определяющих поведение сторон правоотношения) и условий, определяющих модель защиты прав, выступает цель, к которой они направлены. В первом случае этой целью будет реализация субъективного гражданского права, во втором - защита субъективного гражданского права.

   Так, при заключении гражданско-правового договора его участники обычно оговаривают последствия нарушения каждым из них принятых обязательств. Чаще всего результатом такого обсуждения является включение в договор условий, определяющих меры ответственности.

   Меры ответственности и способы защиты прав есть не различные, а соотносительные категории См подробнее.: Братусь С.Н. Юридическая ответственность и законность (очерк теории). М.: Городец-издат, 2001. С. 115, поэтому в число способов защиты, названных в ст. 12 ГК РФ, входит, в том числе взыскание неустойки как мера ответственности. Устанавливая определенный размер неустойки, стороны тем самым конкретизируют способ защиты прав, который будет использоваться в случае нарушения условий договора.

   М.М. Агарков подчеркивает, что большинство сделок направлено на установление, прекращение или изменение правоотношений, но имеются и другие сделки, которые не устанавливают, не прекращают и не изменяют правоотношений. Он утверждает, что такого рода действия "все же правильно считать сделками, так как на них распространяются те же правила, которые существуют для сделок" Агарков М.М. Понятие сделки по советскому гражданскому праву (см.: Агарков М.М. Избранные труды по гражданскому праву. В 2-х т. Т. II. М.: Центр ЮрИнфоР, 2002. С. 349). Рассматривая сделку как действие, направленное на возникновение, изменение и прекращение гражданских правоотношений, М.М. Агарков признает, что не каждая сделка, взятая отдельно, достаточна для произведения такого юридического эффекта. Установление, изменение, прекращение правоотношения, по его мнению, могут быть результатом более сложного фактического состава, чем одна лишь сделка, и, в частности, могут включать две сделки и даже более (далее для целей настоящей работы такой сложный фактический состав будет обозначаться как "сложная сделка"). Отсюда им был сделан следующий вывод: "Направленность действия на установление, изменение или прекращение гражданских правоотношений имеется не только тогда, когда стороны выразили волю непосредственно произвести этот эффект, но и тогда, когда они выразили волю, направленную на определение тех условий, от которых будет зависеть наступление эффекта" Агарков М.М. Понятие сделки по советскому гражданскому праву (см.: Агарков М.М. Избранные труды по гражданскому праву. В 2-х т. Т. II. М.: Центр ЮрИнфоР, 2002. С. 350. Предположим, стороны совершили гражданско-правовую сделку, в результате чего между ними возникло обязательственное правоотношение. Учитывая вероятность допущения нарушений с каждой из сторон правоотношения, участники сделки согласовали также модель защиты прав, то есть совершили сделку, (потенциально) направленную на защиту прав. Сделка, направленная на защиту прав, может найти свое отражение в основном договоре, но может быть оформлена как самостоятельный документ. При состоявшемся нарушении либо оспаривании гражданских прав (либо в целях их предотвращения) стороны вправе соглашением определить свое поведение по защите нарушенных (оспоренных) прав. В частности, соглашением они могут конкретизировать форму защиты прав либо ограничить, уточнить или заменить способы защиты прав.

   Исходя из анализа возможностей управомоченных лиц по защите прав некоторые цивилисты утверждают, что все сделки, направленные на защиту прав, можно условно разбить на две группы.

   Одну из этих групп составят сделки, устанавливающие, изменяющие или конкретизирующие форму защиты прав ( соглашение о подсудности, пророгационное соглашение). Другую группу - сделки, устанавливающие, изменяющие или конкретизирующие способ защиты прав (сделки, которые находят свое отражение в условиях договора-документа в виде санкций за неисполнение договора (то есть имеют вид условий, определяющих модель защиты прав), мировые сделки). Рожкова М.А. Применение в коммерческом обороте мировой сделки. // {Электронный ресурс// Справочно-информационная система Консультант.}

   Отсутствие в гражданском законодательстве даже упоминания о мировой сделке сдерживает коммерсантов в использовании столь важного инструмента защиты прав. С учетом этого судебная практика в отношении мировой сделки (внесудебной мировой сделки) крайне бедна, если не сказать ничтожна. В судебной практике практически не встречаются случаи, когда заключенная сторонами сделка рассматривалась бы судом в качестве мировой сделки.

   Приступая к исследованию собственно мировой сделки, прежде всего, следует остановиться на ее содержании и анализе признаков, отличающих мировую сделку от сходных институтов, например мирового соглашения.

   Итак, что собой представляет мировая сделка?

   Первый и наиболее общий признак, характеризующий мировую сделку, состоит в том, что она является гражданско-правовой сделкой, то есть правомерным действием. Но этот признак носит слишком общий характер, для того чтобы с его помощью можно было сформулировать понятие мировой сделки. Вследствие этого необходимо выявить присущие ей специфические признаки.

   1.Мировая сделка совершается лицами, уже связанными гражданским правоотношением, то есть для заключения мировой сделки необходимым условием является наличие между сторонами гражданских прав и обязанностей, возникших, в частности, из гражданско-правового договора, причинения вреда, неосновательного обогащения и т.д. Большинство юридических фактов, служащих основанием возникновения гражданских правоотношений, поименовано в ст. 8 ГК РФ. См. Комментарий к Гражданскому кодексу Российской Федерации (части первой) (под ред. О.Н. Садикова) - М.: Юридическая фирма "КОНТРАКТ", Издательский Дом ИНФРА-М, 1997

   2.Участники гражданского правоотношения заключают мировую сделку, стремясь, как правило, устранить имеющуюся (или потенциальную) угрозу своим правам и законным интересам, проистекающую для каждого из них со стороны другого участника связывающего их правоотношения, то есть, как и всякая сделка, направленная к защите прав, мировая сделка требует согласования воли двух или более лиц, участвующих в гражданском правоотношении (каждая из сторон мировой сделки может быть представлена как одним, так и несколькими участниками). Эта особенность мировой сделки подчеркивалась, в частности, Г.Ф. Шершеневичем См.: Шершеневич Г.Ф. Курс гражданского права. Тула: Автограф, 2001. С. 446., И.М. Тютрюмовым Гражданское Уложение. Проект Высочайше учрежденной редакционной комиссии по составлению Гражданского Уложения / Под ред. И.М. Тютрюмова. Том второй. СПб., 1910. С. 1196., А. Любавским. См.: Любавский А. О значении мировых сделок // Юридические монографии и исследования. Т. 1. СПб.: Типография Товарищества "Общественная польза", 1867. С. 351.Следовательно, не могут рассматриваться в качестве мировой сделки односторонние акты.

   Таким образом, мировая сделка - двух(много)сторонняя сделка (договор), которая совершается лицами, уже связанными гражданским правоотношением, а в некоторых случаях - также лицами, для которых из мировой сделки возникают конкретные обязанности.

**Мировая сделка как гражданско-правовой институт**

   Как было сказано ранее, мировая сделка может быть заключена тогда, когда между сторонами гражданского правоотношения намечается, или уже возник спор о праве (либо выявилась иная правовая неопределенность), однако ни одна из них не обратилась в судебный орган - суд, Медиатор, третейский суд.

   После возбуждения производства по делу в суде или исполнительного производства в органе, осуществляющем принудительное исполнение решения, стороны могут заключить мировую сделку, обозначаемую в процессуальном законодательстве термином "мировое соглашение".

   В советский период развития отечественного права (до принятия Гражданского процессуального кодекса РСФСР 1964 г.) в теории и судебной практике термины "мировая сделка" и "мировое соглашение" применяются в одном и том же значении. В современной литературе также можно встретить утверждение, что термины "мировая сделка" и "мировое соглашение" являются равнозначными, тождественными . См., например: Прохоренко В.В. Правовая природа мирового соглашения // Цивилистические записки: Межвузовский сборник научных трудов. Выпуск 2. М.: Статут; Екатеринбург: Институт частного права, 2002. С. 332; Давыденко Д.Л. Некоторые теоретические аспекты мирового соглашения // Арбитражный и гражданский процесс. 2003. N 8. С. 34.

   Но имеются и иные точки зрения. В частности, М.А. Гурвич отличает судебное мировое соглашение от мировой сделки, которая "фактически (хозяйственно) лежит в его основе." Гурвич М.А. Гражданские процессуальные правоотношения и процессуальные действия // Труды ВЮЗИ, том III; Вопросы гражданского процессуального, гражданского и трудового права. М., 1965. С. 105 Полемизируя с Р.Е. Гукасяном, М.А. Гурвич указывает, что мировое соглашение является "не процессуальным договором, а юридическим составом более сложным, в который входят договор, в смысле сделки гражданского права, и ряд элементов процессуального значения" Советский гражданский процесс / Под ред. Гурвича М.А. М.: Высшая школа, 1975. С. 125 ..

   Разделяет вышеназванные понятия и М. Тупичев, подчеркивая, что мировая сделка имеет только материально-правовое содержание, тогда как мировое соглашение, являясь более широким понятием, включает в себя и материально-правовое, и процессуальное содержание См.: Тупичев М. Отказ от иска и мировое соглашение как основание прекращения производства по делу // Советская юстиция. 1963. N 23. С. 10.. Вслед за ним А.И. Зинченко указывает, что мировое соглашение - понятие более широкое, чем мировая сделка, поскольку последняя имеет только материально-правовое содержание. См.: Зинченко А.И. Мировые соглашения в гражданском судопроизводстве: Диссер. ... канд. юрид. наук. Саратов, 1981. С. 26. Е.В. Пилехина также считает, что понятие "мировое соглашение" является более узким понятием, нежели "мировая сделка", поскольку последнее включает в себя не только судебные мировые сделки (мировые соглашения), но и внесудебные мировые сделки. Пилехина Е.В. Мировое соглашение в практике Медиатора и суда общей юрисдикции: Диссер. ... канд. юрид. наук. СПб., 2001. С. 48.

   В дореволюционной литературе термин "мировое соглашение" практически не встречается, но наряду с понятием "внесудебная мировая сделка" широко используется понятие "судебная мировая сделка" (реже - "процессуальная мировая сделка") - мировое соглашение в современном его значении. "Внесудебная мировая сделка" и "судебная мировая сделка" разграничивались. См.: Васьковский Е.В. Учебник гражданского процесса. М.: Издание Бр. Башмаковых, 1914. С. 457.

   Энгельман И.Е. Курс русского гражданского судопроизводства. Юрьев, 1912. С. 449 - 450.

   Отличия внесудебной мировой сделки от судебной мировой сделки правоведы видят, прежде всего в том, что:

   1) судебная мировая сделка касается спорного правоотношения, ставшего предметом судебного процесса;

   2) судебная мировая сделка совершается в присутствии суда и при его участии;

   3) для судебной мировой сделки установлены особые формы заключения . Тютрюмов И.М. Устав гражданского судопроизводства с законодательными мотивами, разъяснениями правительствующего Сената и комментариями русских юристов. В 2-х томах. Т. 2. Петроград: Законоведение, 1916. С. 2030.

   Господствующим было противоположное мнение, согласно которому судебная мировая сделка приравнивается к судебному решению только в том смысле, что "стороны не имеют права ни жаловаться, ни возобновлять дела на тех же основаниях,.. но во всех прочих отношениях мировое соглашение не имеет ничего общего с решением." Исаченко В.Л. Русское гражданское судопроизводство. Практическое руководство для студентов и начинающих юристов. Том 1. Петроград, 1915. С. 281.

   В силу сказанного принудительное исполнение судебной мировой сделки длительное время признавалось невозможным, а неисполнение судебной мировой сделки, по мнению большинства процессуалистов, давало основания для нового иска, по результатам рассмотрения которого - на основании последующего судебного решения - выдавался исполнительный лист. В послереволюционный период в отечественном праве не было твердо устоявшегося термина. Например, в ст. 18 Гражданского процессуального кодекса РСФСР 1923 г. речь шла о возможности "окончания дела миром". В Постановлении Пленума Верховного Суда РСФСР от 5 марта 1928 г. (протокол N 6) Постатейные материалы к статье 2 // Гражданский процессуальный кодекс РСФСР 1923 года (с постатейными материалами). М., 1961. С. 149 - 150. допускается, что "стороны, невзирая на обращение их в суд, вправе в любой момент покончить дело миром с тем, однако, чтобы эта мировая сделка не ускользнула от контроля суда и им проверялась". Кроме того, в названном Постановлении говорится о том, что "примирение сторон должно допускаться в любой стадии производства, ибо присуждение это еще не есть полное взыскание, и иногда истцу выгоднее получить хотя бы и некоторую сумму, но реальную, чем иметь исполнительный лист на полную сумму и ничего не получить". При этом предусматривается, что "соглашения связанные с отказом от присужденного по решению суда, могут подлежать засвидетельствованию органов, имеющих право засвидетельствования совершения актов наравне с другими договорами".

   Л.И. Фишман определял мировую сделку как соглашение сторон об окончании дела миром и прекращении вследствие этого дела, подчеркивая, что циркуляр Верховного Суда РСФСР N 70 от 7 декабря 1923 года различает судебные и внесудебные мировые сделки. При этом внесудебные мировые сделки рассматриваются как обычное письменное доказательство; их достоверность и доказательность определялись судом в зависимости от содержания документа, способа его засвидетельствования, обстоятельств дела. В свою очередь, судебная мировая сделка, признанная судом, "приравнивается к бесспорным документам, на основании коих может быть выдан судебный приказ." Фишман Л.И. Движение гражданского процесса. Харьков: Юридическое издательство НКЮ УССР, 1926. С. 141 - 142

   После принятия Гражданского процессуального кодекса РСФСР 1964 года, как пишет И.М. Пятилетов, от использования термина "мировая сделка" отказались и "прочно утвердился термин "мировое соглашение." Пятилетов И.М. Мировое соглашение как способ разрешения спора о праве без вынесения судебного решения // Актуальные проблемы защиты субъективных прав граждан и организаций. Сб. научных трудов. М.: ВЮЗИ. 1985. С. 55. В теории процессуального права мировое соглашение стали подразделять на внесудебное мировое соглашение и судебное мировое соглашение. См., например: Рясенцев В. Мировые сделки (соглашения) // Социалистическая законность. 1984. N 12. С. 26

   Несмотря на бесспорность последнего утверждения, нельзя не отметить, что внесудебная мировая сделка и мировое соглашение при единстве их правовой природы имеют значительные различия. В связи с этим некоторые юристы в последнее время стали говорить о том, что обозначение их единым термином в гражданском и процессуальном праве Орлова И.В. Материальные и процессуальные элементы в институте мирового соглашения // Актуальные проблемы теории и практики юридического образования на пороге XXI столетия. Хабаровск, 1999. С. 178. будет иметь последствием не только терминологическое смешение, но и правоприменительные ошибки.

   С учетом всего вышесказанного предлагается сохранить понятие "мировая сделка" как видовое по отношению к родовым понятиям "внесудебная мировая сделка" и "мировое соглашение", то есть термин "внесудебная мировая сделка" использовать для обозначения мировых сделок, заключаемых до обращения в судебные органы и не требующих судебной формы; термин "мировое соглашение" использовать для обозначения судебных мировых сделок (то есть мировых сделок, для вступления которых в действие необходимо утверждение суда).

   Использование термина "судебная мировая сделка" как синонима термина "мировое соглашение" основано на том, что мировая сделка, заключаемая как в период рассмотрения дела судом, так и на стадии исполнения судебных актов - на стадии, не относящейся к судопроизводству, - в любом случае должна выступать предметом исследования и оценки суда. Утверждение мировой сделки определением суда представляет собой требование закона, предъявляемое к форме такой сделки. Следовательно, мировое соглашение есть мировая сделка, нуждающаяся в судебной форме.

   Мировое соглашение как гражданско-правовая сделка является, прежде всего, юридическим фактом гражданского права, лежащим в основе обязательства, связывающего стороны спорного гражданско-правового отношения. Термином "мировое соглашение" обозначается также документ, фиксирующий акт возникновения обязательства (оформляющий права и обязанности его сторон). Кроме того, мировое соглашение, надлежащим образом заключенное и утвержденное Медиатором, прекращает гражданско-правовой спор между сторонами гражданского правоотношения.

   В силу сказанного юридически значимым фактом для судебного процесса или исполнительной процедуры выступает не само мировое соглашение, а последствия его заключения - урегулирование спора, иной правовой неопределенности либо соглашение о "полюбовном" исполнении судебного акта. Мировое соглашение должно быть утверждено судом, в противном случае оно не влечет правовых последствий. Правовые последствия могут иметь место только при наличии всего фактического состава: "мировая сделка плюс определение суда о его утверждении".

   Предположим, что после возбуждения дела стороны заключили мировую сделку, которая не была утверждена судом и согласно которой истец обязался отказаться от иска, а ответчик - передать взамен конкретное имущество. Истец исполнил принятое обязательство и отказался от иска, но ответчик повел себя недобросовестно и не передал истцу обусловленное договором имущество.

   В таких обстоятельствах истец, во-первых, утратил возможность вторичного обращения в суд за защитой субъективного гражданского права и, во-вторых, не вправе требовать от ответчика исполнения по не утвержденному судом мировому соглашению, поскольку такой договор в отсутствие надлежащей формы не может рассматриваться как заключенный. Следовательно, совершая сделку, предметом которой является отказ от иска (признание иска), стороны с целью обезопасить себя от недобросовестности контрагентов должны заключать мировое соглашение в предусмотренной законом форме.

   Обобщая все ранее сказанное, нельзя не отметить многоаспектность мирового соглашения.

   Мировое соглашение является:

   во-первых, средством защиты прав, реализуемым в порядке, установленном нормами процессуального (процедурного) законодательства. К таким нормам можно отнести нормы ГПК РФ.

   Конечная цель использования данного средства защиты состоит в беспрепятственном осуществлении сторонами их субъективных гражданских прав;

   во-вторых, двух(много)сторонней сделкой (договором), заключаемой сторонами в предусмотренной процессуальным законодательством форме при наличии возбужденного судебного процесса (либо процедуры исполнения судебного акта Медиатора) и подлежащей утверждению судом;

   в-третьих, добровольным отказом сторон от публичной процедуры - судебного процесса по делу искового производства или исполнительной процедуры.

   в-четвертых, юридическим фактом гражданского права - сделкой, которая движет гражданское правоотношение, подтверждает гражданские права и обязанности, изменяет способ защиты прав, также выступает предпосылкой для прекращения производства по делу искового производства, исполнительному производству, легально признаваемой нормами процессуального (процедурного) права в качестве основания для прекращения производства.

   Отличия мирового соглашения от мировой сделки состоят, прежде всего, в том, что мировое соглашение

   - заключается с момента возбуждения производства по делу (исполнительного производства) до момента его окончания (прекращения), то есть в период реального производства по делу (реального исполнительного производства);

   - подлежит утверждению судом путем вынесения предусмотренного процессуальным законодательством определения (требования судебной формы);

   - в специально предусмотренных законом случаях исполняется по правилам исполнения судебного акта.

   Для наглядности соотношение мирового соглашения и мировой сделки можно представить в виде схемы (см. приложение 1)

   Таким образом, можно определить мировое соглашение как взаимную возмездную гражданско-правовую сделку (мировую сделку) сторон судебного процесса (либо процедуры исполнения), которая вступает в действие после ее утверждения судом и порождает для ее участников гражданско-правовые последствия.

   Мировое соглашение является важным юридическим фактом процессуального права и приравнивается по своим свойствам к судебному решению, однако имеет иную природу.

   Особенностями мирового соглашения как юридического факта является, во-первых, то, что оно влечет правовые последствия в процессуальной сфере и одновременно в материальной сфере.

   Последствия, которые влечет мировое соглашение в процессуальной сфере, заключаются, главным образом, в прекращении производства по делу. Определение суда, которым утверждается мировое соглашение, прекращает процессуальные правоотношения между судом и лицами, заключившими мировое соглашение. Таким образом, мировое соглашение имеет значение правопрекращающего юридического факта.

   Однако только этим воздействие мирового соглашения на процессуальное правоотношение не исчерпывается. Как отмечает Н.Б. Зейдер, некоторые юридические факты, создающие или прекращающие одни процессуальные правоотношения, одновременно изменяют другие. Зейдер Н.Б. Гражданские процессуальные правоотношения. - Саратов: Изд-во Саратовского ун-та, 1965. с. 73. Так, возможны ситуации, когда мировое соглашение заключается лишь между некоторыми из лиц, участвующих в деле. Мировое соглашение может быть заключено между ответчиком и одним из нескольких соистцов или между истцом и одним из нескольких соответчиков. В таком случае производство по делу прекращается лишь в части урегулированных разногласий и лишь в отношении лиц, заключивших мировое соглашение. Единое сложное правоотношение, складывающееся по делу, при этом изменяется - из него исключаются правоотношения суда с лицами, заключившими мировое соглашение. В этом состоит правоизменяющее действие мирового соглашения.

**Особенности заключения мирового соглашения в гражданском процессе**

**Примирительные процедуры в гражданском процессе и роль суда**

   В соответствии с Конституцией РФ право на судебную защиту не подлежит никаким ограничениям и включает в себя право на право на рассмотрение конкретного дела в разумный срок беспристрастным и независимым судом, стороны при рассмотрении дела процессуально равноправны и имеют одинаковые процессуальные возможности для защиты своих субъективных прав и охраняемых законом интересов. При этом соотнося конституционные принципы( равенства всех перед законом и судом ст.19 Конституции) и принципы, установленные ст. 6 ГПК РФ можно придти к выводу о том, что в гражданском процессе стороны приобретают свои права своей волей и в своем интересе.

   Применительно к институту мирового соглашения эти действия выглядят следующим образом. Для того, чтобы потенциальные участники мирового соглашения могли свою волю изъявить в принципе и проявить с содержательной точки зрения, суд, опираясь на анализируемую норму, а также на ряд специальных норм ГПК (ст. 164, ч. 3 ст. 165, ч. 1 ст. 293), разъясняет им саму возможность заключения мирового соглашения и последствия такого действия, в случае его утверждения судом. Таким образом, речь идет об оказании содействия в осуществлении прав в случаях, предусмотренных ГПК РФ. При этом примирительные процедуры закон обязывает суд проводить уже на стадии подготовки слушанию дела или предварительном судебном заседании. Данная позиция настоящего исследования соответствует Постановлению Пленума Верховного Суда российской Федерации от 24 июня 2008 г. N 11 "О подготовке гражданских дел к судебному разбирательству", где еще раз подчеркнуто, что "Согласно принципу диспозитивности стороны вправе уже в стадии подготовки дела к судебному разбирательству окончить дело мировым соглашением. Если действия сторон не противоречат закону и не нарушают права и охраняемые законом интересы других лиц, цели гражданского судопроизводства достигаются наиболее экономичным способом. С учетом этого задача судьи состоит: в разъяснении сторонам преимуществ окончания дела миром; в разъяснении того, что по своей юридической силе определение об утверждении мирового соглашения не уступает решению суда и в случае необходимости также подлежит принудительному исполнению; в соблюдении процедуры утверждения мирового соглашения.

   При этом, важное значение имеет проверка условий мирового соглашения, заключенного сторонами, и процессуальное закрепление соответствующих распорядительных действий сторон в предварительном судебном заседании (статья 152 ГПК РФ). Условия мирового соглашения заносятся в протокол заседания и подписываются обеими сторонами, а если мировое соглашение выражено в письменном заявлении суду, то оно приобщается к делу, на что указывается в протоколе (часть 1 статьи 173 ГПК РФ).

   Медиатор разъясняет сторонам последствия заключения мирового соглашения, в соответствии с которыми производство по делу прекращается и повторное обращение в суд по спору между теми же сторонами, о том же предмете и по тем же основаниям не допускается (части 2 и 3 статьи 173, статья 221 ГПК РФ)." Бюллетень Верховного Суда РФ,2008,N7.

   Рассмотрим данные действия суда на конкретном примере из судебной практики Кологривского районного суда Костромской области.

   В августе 2008 года гражданка Б. обратилась с иском о признании права на жилое помещение к МУП "Коммунсервис" администрации городского поселения г. Кологрив. Свои требования истица основывала на том, что она вместе с мужем проживала и была зарегистрирована по месту жительства в предоставленной ему квартире , муж в апреле 2008 года выехал на другое постоянное место жительства в связи со сменой работы, обращение истицы о заключении договора социального найма с ней осталось без ответа. В порядке ст.131 ГПК РФ истица просила выплатить ей денежную компенсацию за причиненные бездействием ответчика моральные страдания и материальный вред, связанный с затратами на лечение ухудшившегося из-за бездействия ответчика здоровья.

   Ниже приведем выдержки из протокола предварительного судебного заседания по данному делу. Дело N2- из архива Кологривского районного суда Костромской области

   "....Сторонам разъясняются процессуальные права и обязанности, предусмотренные статьями 35,39,40,41,56 ГПК РФ...истец вправе изменить основания или предмет иска, увеличить или уменьшить размер исковых требований, либо отказаться от иска, ответчик вправе признать иск ,стороны вправе окончить дело мировым соглашением.

   Суд не принимает отказ истца от иска , признание иска ответчиком, не утверждает мировое соглашение сторон ,если это противоречит закону или нарушает права и законные интересы третьих лиц.

*Представитель ответчика М.* : Права мне понятны . Я ходатайствую о предоставлении нам с истцом времени для обсуждения условий мирового соглашения по следующим позициям:

   1. истец отказывается от исковых требований.

   2. ответчик МУП "Коммунсервис" обязуется выплатить истцу в счет возмещения материального ущерба в трехдневный срок с 1 по 3 октября 2008 года денежные средства в сумме 516 рублей затраченных на лечение.

   3. ответчик в срок с 1 по 3 октября 2008 года возмещает истице денежную компенсацию морального вреда в сумме 4000 рублей.

   4. истица обязуется сняться с регистрационного учета по месту жительства.

   Стороны подписывают мировое соглашение. Представитель ответчика оглашает мировое соглашение, в письменном виде представляет его суду для приобщения к протоколу судебного заседания.

   Председательствующий знакомится с представленным суду текстом мирового соглашения, оглашает представленный документ.

*Председательствующий истице Б.:*Согласны ли Вы на предлагаемых условиях заключить с ответчиком мировое соглашение?

*Истица Б.* Да, согласна.

   Судом разъясняются ст.220-221 ГПК РФ - основания и последствия прекращения производства по делу в связи с заключением мирового соглашения.

*Истица Б.:* основания и последствия прекращения производства по делу в связи с заключением мирового соглашения мне понятны. На прекращение производства по делу согласна ( личная подпись истицы в протоколе судебного заседания).

*Представитель истицы М.:* основания и последствия прекращения производства по делу в связи с заключением мирового соглашения мне понятны. На прекращение производства по делу согласен ( личная подпись представителя истицы в протоколе судебного заседания).

*Представитель ответчика Э.:* основания и последствия прекращения производства по делу в связи с заключением мирового соглашения мне понятны. На прекращение производства по делу согласен ( личная подпись представителя ответчика в протоколе судебного заседания).

   Суд удаляется для вынесения определения. Определение вынесено оглашено...".

   Как видно из представленной выдержки из протокола предварительного слушания в данном документе нашло своё отражение разъяснение судом последствий утверждения мирового соглашения и прекращения производства по делу, предусмотренные ГПК РФ. В этом случае суд дополнительно "подстраховал", вынесенное определение об утверждении мирового соглашения. В рассматриваемом нами случае резолютивная часть определения суда об утверждении мирового соглашения выглядела следующим образом: "утвердить мировое соглашение заключенное между истицей Б., и представителем МУП "Коммунсервис" по которому : истец отказывается от исковых требований и обязуется сняться с регистрационного учета по месту жительства в срок до 15 октября 2008 года, а ответчик производит выплаты истцу в возмещение материального ущерба в сумме 516 рублей и в возмещение морального вреда в сумме 4000 рублей в срок с первого по третье октября 2008 года.

   Производство по делу по иску Б., к МУП администрации городского поселении г. Кологрив о признании права на жилое помещение, обязании заключить договор социального найма, взыскании морального вреда прекратить.

   Определение может быть обжаловано в Костромской облсуд в течение 10 дней".

   Пожалуй, можно и не обратить внимание на мелкие недочеты в части неясности срока обжалования( 10 дней с какого момента?), главным в нем является то, что стороны нашли компромисс в урегулировании спора, заключив мировое соглашение которое было утверждено судом в соответствии с действующим законодательством. Таким образом, основным движущим началом гражданского судопроизводства служит инициатива участвующих в деле лиц.

   Собственно говоря, то, что выступает содержанием мирового соглашения, с позиции гражданского процесса является определенной правовой фикцией. Существование материального правоотношения не устанавливается - оно только предполагается таковым. Фактически же, в результате всестороннего исследования обстоятельств дела, оно могло бы быть установлено. Но для утверждения мирового соглашения Медиатору вовсе не обязательно констатировать существование действительного материального правоотношения, достаточно констатации законности условий такого соглашения. Выше нами уже приводился подобный пример.

   Вместе с тем очевидно, что как раз при мировом соглашении "содействие в осуществлении прав" участников соглашения весьма актуально, так как Медиатор должен принимать меры к примирению сторон.

**Часть 2. Психологические аспекты в работе медиатора**

**Медиация как социально-психологический феномен**

О.В.Аллахвердова

доцент факультета социологии,

кандидат психологических наук

**Медиация как процесс переговоров с участием третьей нейтральной стороны - представляет собой особый социально-психологический процесс, ведущую роль в котором играет посредник-медиатор. Медиация как одна из форм разрешения конфликтов, начала активно развиваться в России в начале 90-ых годов. В статье подробно рассматриваются и анализируются основные функции медиатора и их роль в достижении успеха в урегулировании конфликта.**

***Конфликт*** **-** это отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами. Каждая сторона делает все, чтобы принята была ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое.

**Причины конфликта.**

   У всех конфликтов есть несколько причин. Основными причинами конфликта являются ограниченность ресурсов, которые нужно де­лить, взаимозависимость заданий, различия в целях, различия в представлениях и ценностях, различия в манере поведения, в уровне образования, а также плохие коммуникации.

**Управление конфликтной ситуацией**.

   Существуют несколько эффективных способов управления конфликтной ситуа­цией. Их можно разделить на две категории: структурные и межличностные.

   Не следует считать причиной конфликтных ситуаций простое различие в характерах. Конечно, это различие может явиться причиной конфликта в каком**-**то конкретном случае, но оно **-**лишь один из факто­ров, которые могут вызвать конфликт.

**Межличностные стили разрешения конфликтов.**

   Известны пять основных межличностных стилей разрешения конфликтов: уклонение, сглаживание, принуждение, компромисс и решение проблемы.

**Уклонение**.

   Этот стиль подразумевает, что человек старается уйти от конфликта. Как отмечают Роберт Блэйк и Джейн Мутон, один из способов разрешения конфликта **-** это "не попадать в ситуации, которые провоцируют возникновение противоречий, не вступать в обсуждение вопросов, чреватых разногласиями. Тогда не придется приходить в возбужденное состояние, пусть даже и занимаясь решением проблемы".

**Сглаживание**.

   Этот стиль характеризуется поведением, которое диктуется убеждением, что не стоит сердиться, потому что "мы все **-** одна счастливая команда, и не следует раскачивать лодку". "Сглаживатель" старается не выпустить наружу признаки конфликта и ожесточенности, апеллируя к потребности в солидарности. К сожалению, совсем забывают про проблему, лежащую в основе конфликта. Блэйк и Мутон отмечают: "Можно погасить стремление к конфликту у другого человека, повторяя: "Это не имеет большого значения. Подумай о том хорошем, что проявилось здесь сегодня". В результате может наступить мир, гармония и тепло, но проблема останется. Больше не существует возможности для проявления эмоций, но они живут внутри и накапливаются. Становится очевидным общее беспокойство, растет вероятность того, что, в конечном счете, произойдет взрыв".

**Принуждение**.

   В рамках этого стиля превалируют попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой. Тот, кто пытается это сделать, не интересуется мнением других. Лицо, использующее такой стиль, обычно ведет себя агрессивно, и для влияния на других использует власть путем принуждения. Согласно Блэйку и Мутон, "конфликт можно взять под контроль, показав, что обладаешь самой сильной властью, подавляя своего противника, вырывая у него уступку по праву начальника". Этот стиль принуждения может быть эффективным в ситуациях, где руководитель имеет значительную власть над подчиненными. Недостаток этого стиля заключается в том, что он подавляет инициативу подчиненных, создает большую вероятность того, что будут учтены не все важные факторы, поскольку представлена лишь одна точка зрения. Он может вызвать возмущение, особенно у более молодого и более образованного персонала.

**Компромисс**.

   Этот стиль характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени. Способность к компромиссу высоко ценится в управленческих ситуациях, так как это сводит к минимуму недоброжелательность и часто дает возможность быстро разрешить конфликт к удовлетворению обеих сторон. Однако, использование компромисса на ранней стадии конфликта, возникшего по важному решению, может помешать диагнозу проблемы и сократить время поиска альтернатив. Как отмечают Блэйк и Мутон, "такой компромисс означает согласие только во избежание ссоры, даже если при этом происходит отказ от благоразумных действий. Такой компромисс -- это удовлетворенность тем, что доступно, а не упорный поиск того, что является логичным в свете имеющихся фактов и данных".

**Решение проблемы.**

   Данный стиль - признание различия во мнениях и готовность согласиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон. Тот, кто пользуется таким стилем, не старается добиться своей цели за счет других, а скорее ищет наилучший вариант выхода из конфликтной ситуации.

   Известны три основные формы урегулирования конфликтов:

   1) с позиции силы - военные действия, административные приказы, иное использование авторитета и власти;

   2) с позиции закона/права - урегулирование в суде, арбитраже или третейском суде; и

   3) переговоры с позиции взаимного согласования интересов. Многовековая история силового разрешения показывает, что данная форма не столько разрешает конфликт, сколько загоняет его вглубь, где он продолжает свое латентное существование до момента, пока проигравшая сторона (или ее последователи) не наберет достаточных ресурсов для достижения своих целей, а то и отмщения. К тому же, выигравшая сторона должна все время увеличивать свой ресурс, как для победы, так и особенно для того, чтобы эту победу удержать. Иными словами, силовой метод разрешения конфликта практически всегда оборачивается для победителя тяжелыми и крайне нежелательными последствиями.

   Практика судебного разрешения конфликтов - несомненно, более цивилизованная процедура. Но, во**-**первых, никакая судебная система не способна решать *все* возникающие конфликты - их слишком много в современном обществе. Во**-**вторых, не всегда спор вообще может быть разрешен в суде, например, из-за отсутствия необходимых законов. Но, в-третьих, и это самое главное, проигравшая в результате судебного разбирательства сторона, как правило, не считает решение справедливым, а потому стремится его вначале обжаловать, а потом все же не исполнять. Даже в такой законопослушной стране, как США, исполняется около 30% судебных решений по гражданским искам. А в России исполняется всего 7%-15% таких решений.. (по разным данным - см. журналы "Третейский суд", 2000**-** 2006 г.г)

   Переговоры как средство урегулирования конфликтов становятся все более востребуемыми. Однако стороны, находясь в конфликте, сопровождаемом сильными негативными эмоциональными переживаниями, обычно не в состоянии провести конструктивно переговоры сами. Именно по этим причинам и возникли переговоры с привлечением третьего нейтрального лица для переговоров - посредника В международной терминологии - медиатора. *Главная цель посредника (медиатора) организовать переговоры таким образом, чтобы стороны пришли к взаимовыгодному решению.*Одним из основных принципов медиации является то, что конфликтующие стороны участвуют в процессе добровольно. При этом сам процесс переговоров полностью принадлежит сторонам. И ответственность за результаты **-** соглашение, которое принимают стороны, также полностью принадлежит им. Оказалось, что медиация эффективна в 90 % случаев, и при этом договоренности, достигнутые в процессе медиации в (по разным данным) **выполняются** на 80%.

   Данный метод, начиная с 70**-**тых годов прошлого века,широко используется за рубежом (в США, Италии, Дании, Польше, Германии, Англии, Швеции и других странах - см. Moore, 1986, Бесемер, 2004, Носырева, 2005, и др.)*.* Медиация, прежде всего, используется для разрешения внутрисемейных проблем (отношения между супругами или отношения между родителями и детьми), конфликтов между соседями и школьных проблем (между учителями, родителями и учениками) и т.п. Особенно широко представлены в медиационной практике конфликты в связи с разводом (раздел имущества, опека, финансовая поддержка детей и др.). Однако медиация доказала свою успешность и при решении любых других конфликтов - производственных, этнических и даже межгосударственных.

   В России метод медиации или посредничества при разрешении межличностных конфликтов все еще не имеет широкого применения. Нами в первой половине 90**-**х гг. было обследовано более 45 различных психологических организаций Санкт**-**Петербурга, оказывающих психологические консультационные услуги населению. Анализ их деятельности и содержания услуг показал, что ни один из них не использует классические технологии медиации. Именно поэтому в 1994г. в Санкт**-**Петербурге (при СПбГУ) был создан первый в России Центр разрешения конфликтов

   В результате практической работы выяснилось, что медиация является особым социально-психологическим процессом, который нетипичен для современного российского менталитета. Для объяснения этого рассмотрим более подробно сам процесс медиации и основные социально-психологические функции медиатора, выполнение которых и создает особые социально**-**психологические эффекты медиации.

**Определение медиации.**

   Для юристов медиация - это альтернативный способ урегулирования споров и конфликтов. Медиация - процесс, в котором человек имеет возможность реализовать свои права и обязанности как свободная личность. Поэтому на словах они поддерживают медиацию, а на деле не понимают, что это такое. 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.

   Медиация сходна с групповыми тренинговыми технологиями, но у медиации есть существенные и значительные отличия от тренинга и консультирования. Ведь сама по себе процедура медиации направлена не на разрешение психологических проблем участников, сколько на урегулирование **проблем взаимодействия,** в котором ущемлены реально или предполагаемо интересы участников.

   Групповой психологический тренинг, как известно, направлен либо на разрешение внутриличностных конфликтов, что, как показывает опыт, облегчает общение людей с другими в жизни. Или тренинг направлен на формирование каких либо навыков и умений, например, "социально-психологический тренинг **-** модель для изучения и практическая лаборатория для формирования коммуникативных умений, средство психологического воздействия, направленное на развитие знаний, социальных установок, умений и навыков и опыта в области межличностного общения и профессиональной деятельности, или алгоритмов поведения, как например, "тренинг влияния и противостояния влиянию - это тренинг четких алгоритмов, последовательных шагов и формализуемых операций", которые являются инструментом для развития определенных психологических реакций. Результатом такого тренинга будет облегчение поведения в трудных жизненных ситуациях, что помогает драму превратить в проблему, проблему в задачу, а задачу уже можно попробовать решить. Аналогично, тренинг ассертивного поведения развивает навыки уверенного поведения и т.п. По окончанию тренинга участники чувствуют себя удовлетворенными, более уверенными, у них улучшаются контакты с другими людьми, они лучше понимают других. И в этом смысле тренинг похож на медиацию - он тоже дает эмоциональное удовлетворение.

   Но в медиации происходит более важное событие для участников. Каждый из участников конфликта реально удовлетворяет свои интересы и потребности, которые ранее не могли быть удовлетворены. Таким образом, медиация - это общение, в результате которого снижается не только эмоциональное и когнитивное напряжение конфликтантов, но участники получают удовольствие "в терминах удовлетворения потребностей" (Маслоу, 1997) не только духовных, психологических, но и "материальных". Более того медиации как процесс переговоров и как ситуация психологического взаимодействия является реальностью жизни человека, находящегося в конфликте. Медиация - это значимая часть жизни людей, находящихся в состоянии противостояния, борьбы и негативного отношения друг к другу (что редко бывает в тренинге, только если тренер специально не создает такую игровую ситуацию противостояния). Цель медиации - снять негативное противостояние, помочь сторонам наладить конструктивную коммуникацию, подвести людей к осознанию своих интересов, снять психологические барьеры противостояния и увидеть в другой стороне не врагов или оппонентов, а партнеров для совместного поиска взаимоприемлемых решений - договоренностей по урегулированию ситуации.

   Остановимся кратко на основных функциях медиатора, которые он выполняет на разных стадиях медиации.

   Как известно, медиации - это четко организованный алгоритм переговоров, или последовательность этапов, которые обязательны для успешности всего процесса. Традиционно медиация состоит из следующих этапов (Аллахвердова, 1997):

  -- **Вхождение**в процесс медиации

  -- **Презентация сторон**- **рассказ каждой стороны,**в чем суть их спора, разногласий, конфликта

  -- **Дискуссия**по выработке вопросов для обсуждения и переговоров

  -- **Кокус** - индивидуальная работа медиатора с каждой из сторон

  -- **Дискуссия** по выработке возможных предложений для урегулирования конфликта

  -- **Подготовка проекта соглашения**

  -- **Выход из медиации**

   Каждая стадия медиации имеет свои конкретные цели и задачи, и пока не будут достигнуты эти цели, не следует переходить к следующей стадии. Поэтому медиатор должен все время себя внутренне проверять - действительно ли задачи, стоящие перед ним на данном этапе выполнены и поставленная цель достигнута. Только при полной уверенности, что все задачи решены, можно переходить к следующему этапу.

   Посредник должен обеспечить эффективную коммуникацию между сторонами. На первый взгляд, в этом нет никаких сложностей. Люди часто помогают другим разобраться в тех или иных проблемах, давая оценки мнениям и позициям других людей. Со стороны часто виднее: кто прав, а кто виноват. Но медиатор как раз не имеет права давать каких-либо оценок, а тем более определять, кто из сторон более прав или виноват. Ведь он должен в процессе всей медиации оставаться нейтральным и беспристрастным. Медиатор исходит из позиции: у участников конфликта есть проблема, которая мешает им взаимодействовать конструктивно и неконфликтно. Посредник должен помочь им понять, что случившееся уже в прошлом. Важно, чтобы они не спорили о прошлом, а осознали, что для них важно в будущем, что они готовы для этого сделать и что хотят попросить сделать другую сторону для этого. Медиатор, выполняя свою роль, должен уметь осуществлять ряд специальных функций, которые, как правило, не даны нам в процессе какого-либо обучения или социализации. Владение ими возможно только при специальном обучении.

**Функции медиатора**

   Наш опыт обучения медиаторов показал, что в принципе медиатором может быть любой человек, имеющий высшее образование, при условии, что он смог пройти специальную подготовку. Специалистами Санкт-Петербургского центра разрешения конфликтов с 1995 года было обучено более 400 человек, из них 175 сертифицированы Международным Сертификатом медиатора Российско-Американской программы по конфликтологии. Но никто из них до специального обучения не мог успешно провести ни одной медиации.. Обсуждение трудностей, возникающих при обучении посредников, показало, что они почти не зависят от национальной и культурной принадлежности как преподавателей, так и обучающихся медиации. Но некоторые профессиональные "флюсы" могут мешать обучению. В 1997 году мне посчастливилось присутствовать на международном рабочем семинаре в Сакраменто (Штат Калифорния, США) где присутствовали медиаторы из США, Африки, Арабских государств и России. И было удивительно тогда для нас, русских психологов, услышать, что труднее всего обучать медиации юристов и психологов. Юристы, мол, всегда знают, что надо делать, всегда дают советы и рекомендации, а это, как известно, не допустимо в медиации, а психологи начинают решать глубинные психологические проблемы клиентов, вместо того, чтобы "помогать" урегулировать конфликт.

   Рассмотрим подробно функции, которые выполняет мелиатор.

*Как****организатор процесса медиации****медиатор обеспечивает последовательное и конструктивное ведение переговоров.*

   Организуя переговоры, медиатор задает правила поведения с момента прихода клиентов на медиацию, помогает сторонам договориться о процедуре ведения переговоров, и на протяжении всей медиационной сессии поддерживает как выполнение достигнутых процедурных соглашений, так и корректные отношения между сторонами. Медиатор в любой момент может приостановить работу, сделать перерыв для кокуса или для отдыха и задаёт тон всему процессу. Он следит за регламентом и предупреждает стороны, если они нарушают правила ведения переговоров. Медиатор может даже совсем остановить медиацию, если стороны не в состоянии остановиться в агрессивной "перепалке" или он явно видит, что стороны не готовы к переговорам или одна из сторон психически несостоятельна для такого процесса. Обычно это определяется до начала сессии, но иногда вторая сторона, приведенная первой, появляется только на медиации. Очевидно, что функцию организатора медиатор выполняет во всех стадиях и между ними.

   До начала медиации медиатор должен подготовить помещение для медиации и позаботиться, чтобы и сторонам, и медиатору было удобно сидеть, на столе должны быть бумага и ручки на случай записей. Важно также предусмотреть, где будет находиться и что делать другая сторона во время индивидуальной работы медиатора с каждой из сторон (в кокусе). Все это следует сделать до прихода клиентов. Если же медиатору приходится работать на территории клиентов, он должен позаботиться о необходимых условиях удобства работы и обеспечения конфиденциальности процесса.

*Медиатор должен быть****активным слушателем****.* (Как раз эта роль медиатора хорошо известна психологам). Ему следует понимать как содержательную, так и эмоциональную составляющую речи спорящих, а затем показать (дать обратную связь) спорящим, что он их *действительно услышал*.

   В этой роли медиатор буквально повторяет или переформулирует утверждения говорящего, чтобы удостовериться у него, что он правильно понял то, что было сказано. Бесстрастный повтор медиатора позволяет второй стороне лучше понять сказанное другой стороной. При этом медиатор должен разводить *события* (или факты), по поводу которых произошел конфликт, *оценку* этих событий участниками и те *чувства*, которые по поводу этих событий переживают участники. *Следует иметь в виду, что большинство людей,****не умеют отличать факты от их интерпретаций и оценок,***что зачастую приводит к непониманию поведения другой стороны. А ведь нельзя даже перечислить все возможные интерпретации одного и того же факта.

   Стандартный текст активно слушающего медиатора выглядит так:

  -- Итак, вы считаете... (далее идёт повтор сказанного). Я правильно вас понял?

   Такой *эхо*-*повтор* играет исключительно важную роль в медиации: он гарантирует, что стороны услышали и действительно поняли друг друга.

   Повторение сказанного, лишённое в исполнении медиатора эмоциональной окраски, направляет обсуждение сторон на содержательную сторону спора. Повторение позволяет говорящему почувствовать неточности своего текста и в своем ответе их исправить. Следует также заметить, что фиксация внимания к словам говорящего повышает его доверие к медиатору, *ведь люди (особенно в России) совершенно не привыкли к тому, что их действительно слышат.*

   Медиатор должен воспринимать эмоции спорщиков как факт (они могут плакать или смеяться, гневаться или радоваться), но при этом рассматривать даваемую ими эмоциональную*оценку* события лишь как интерпретацию самого события. Поэтому медиатор может сообщить сторонам своё впечатление об эмоциональном состоянии.

*Например: "Я вижу, что вы возмущены этими словами".*

   Такое сообщение побуждает сторону, испытывающую эмоциональное напряжение, контролировать проявление своих чувств и, как правило, снижает эмоциональное напряжение, одновременно помогая противоположной стороне лучше понять чувства своего соперника. При этом медиатор не может, *например, сказать: "Вы говорите возмутительные вещи, поэтому противоположная сторона возмущена Вашими словами".*но он, например, может сказать*:* *"Когда вы говорите (повторяются слова говорившего)..., вы видите, какие чувства это вызывает у другой стороны".*

   Постоянно слушать и помнить все, о чем говорят стороны, важно не только для того, чтобы показать сторонам, что медиатор их слышит, или сделать вывод о том, как надо разрешить конфликт (что не является задачей медиатора), а, прежде всего, для того, чтобы в каждый нужный момент процесса возвращать услышанное сторонам для анализа ситуации конфликта и выработки ими предложений по урегулированию. Для упрощения своей работы медиатор может записывать на бумаге существенные идеи и высказывания сторон, но при этом важно не потерять контакт и управление процессом.

   Активно слушать стороны медиатор должен на всех стадиях процесса, но ведущей эта функция является на стадиях: презентации сторон, дискуссий и кокуса.

*Медиатор как****анализатор конфликта помогает сторонам осознать существенные для будущего решения аспекты конфликтной ситуации. Он****выполняет эту функцию, главным образом, для того, чтобы заставить сами стороны разобраться в ситуации, тщательно исследовать, какие могут быть варианты выхода из нее.*

   Как уже было сказано, медиатор не имеет права оценивать ни сам конфликт, ни поведение и действия людей в нем, ни давать какие-либо советы, в том числе и по поводу решения конфликта. Медиатор должен приходить на медиацию "пустым"! Это одно из основных и самых сложных правил медиации. Умение отстроится от предубеждений, прошлого опыта, похожих случаев - очень важно для работы. Анализ конфликта всегда очень деликатная вещь. Медиатору может казаться, что он уже понимает интересы сторон и готов вести их к соглашению. Но никогда нельзя знать заранее, что может быть соглашением **именно для этих сторон. Только сами стороны являются хозяевами и судьями конфликтной ситуации и знают удовлетворяющий выход из нее!** Медиатор должен так разворачивать информацию сторонам, чтобы они увидели, что они понимают одинаково, а в чем их взгляды на ситуацию расходятся. Медиатор должен помогать сторонам осознать, в чем их подлинные интересы и какие шаги могут быть сделаны, чтобы стороны урегулировали свои взаимоотношения.

   Почему стороны не могут сами разрешить конфликт, если они заведомо знают ситуацию лучше, чем медиатор? Дело в том, что стороны обычно обсуждают на переговорах не свои интересы, а занятые в процессе конфликтной ситуации позиции. Эти позиции, как правило, действительно несовместимы друг с другом, а потому их обсуждение не направлено на реальное решение проблемы. (Позиции стороны готовы защищать "не щадя живота своего!"). Горе тому медиатору, который начнет использовать первоначальные позиции для разрешения спора.

   Задача медиатора в процессе анализа конфликта как раз и состоит в том, чтобы показать сторонам, какие интересы стоят за их позициями. Найдя интересы, необходимо помочь сторонам построить новые позиции (предложения), которые могут пересекаться, обеспечивая ущемленные в конфликте интересы. Только так возможно построить будущее соглашение. Это классическая схема работы с конфликтом. Но, конечно же, это не всегда удается. Встречаются ситуации, когда интересы практически не пересекаются. В таких случаях приходится составлять соглашение только о самых насущных и необходимых общих интересах. *Например, "не использовать силовые методы"; "разойтись и больше не взаимодействовать, не вмешиваясь в дела друг друга".*

   Выступая в этой роли, медиатор стремится, чтобы стороны высказали имеющуюся информацию и все существующие точки зрения на предмет спора, определили наиболее важные моменты в этом споре для каждой стороны. Степень подробности информации должна быть достаточной для принятия решения сторонами. Для такого анализа медиатор вначале выслушивает все стороны, а затем задаёт им вопросы по поводу тех или иных фактов и моментов спора.

*Например:*

  -- *Как вы считаете, является ли данное обстоятельство существенным для противоположной стороны?*

  -- *Противоположная сторона выразила своё недовольство вашими словами. Могли бы вы пояснить, чем, на ваш взгляд, она недовольна?*

  -- *Как Вы думаете, почему другая сторона сопротивляется Вашему предложению?*

   Должен ли медиатор, чтобы выполнять аналитическую функцию, быть специалистом в той области, где он разрешает спор?. В американской литературе по конфликтологии превалирует мнение, что это не обязательно: ведь медиатор не берет на себя решение спорных проблем, а лишь обеспечивает коммуникацию между конфликтующими сторонами. Для этого не нужно иметь специальные знания по предмету спора. Многие американские авторы настаивают также на том, что медиатору не следует до начала медиации пытаться получить какие-то предварительные сведения о конфликтной ситуации и конфликтантах, ибо это может создать у него какие*-*то предвзятые представления и нарушить его нейтральность.

   Согласно другому подходу, медиатор должен разбираться в предмете спора, так как это может помочь ему изобретать и предлагать на рассмотрение конфликтантов оригинальные способы согласования их интересов. С этой точки зрения, медиатору для выполнения аналитической функции полезно ещё до начала медиации собрать как можно больше данных о природе и причинах конфликта. Эту информацию можно добывать из предоставленных спорщиками материалов, документов, газетных статей, в предварительных беседах с участниками конфликта и т.д. В российских условиях, согласно нашему опыту, второй подход более эффективен.

   Роль анализатора конфликта медиатор, главным образом, выполняет на стадии дискуссии по выработке вопросов для переговоров и в кокусе, но частично и на стадии генерирования предложений.

   Любая конфликтная ситуация сопровождается эмоциональными переживаниями. Если конфликт продолжительный, то количество негативных интерпретаций достаточно велико. В таких условиях человек может быть не совсем точен и адекватен как в своем видении ситуации конфликта, так и в своих ожиданиях относительно возможных способов его урегулирования. В конфликтологии существует такой термин, как "сужение сознания". Люди, вовлеченные в конфликт, как бы "переворачивают" значение малозначимых фактов и поступков через призму своего конфликта. Внимание и сознание людей нацелено на борьбу. В таком случае принимаются решения, которые могут быть не реальными и не соответствовать объективным возможностям решения проблемы. Сознательно или бессознательно, но стороны могут сделать процесс переговоров непродуктивным: придти в результате переговоров к нереалистичному соглашению, которое не будет выполняться.

   Поэтому одной из важных ролей медиатора является роль контролера, он организует постоянную ***проверка на реалистичность***того, что говорят стороны:*реализуемость высказываемых предложений, наличие обсуждаемых ресурсов, выполнимость принятых соглашений.*

   Тест на реальность чаще всего связан с вопросами типа:

   "*Что вы конкретно предлагаете сделать?"*

*"Как вы думаете, что произойдёт, если...?"*

   Так, если в процессе медиации одна из сторон упорно отвергает все предложения, медиатор вправе сказать*:*

*" Создаётся впечатление, что вы не хотите придти к соглашению. Как вы думаете, что будет, если вы не договоритесь?"*

   Если стороны договорились по какому*-*либо пункту, то медиатор обязан проверить, действительно ли они понимают необходимость выполнения этого пункта. Может быть задан типичный вопрос.

*Например*,

*"А что произойдёт, если какая-либо из сторон нарушит данное соглашение?"*

   Вот типичный случай из практики медиатора:

*На медиации по поводу развода бывшие супруги долго спорят о времени встреч отца с детьми. Отец настаивает на своём****справедливом****, как ему кажется,**праве встречаться с детьми всегда, когда он захочет: отец есть отец. Однако бывшей женой оно воспринимается как****несправедливое****, как ничем не контролируемое посягательство на её ритм жизни. Она бурно возражает. Данную проблему нельзя решить на уровне абстрактных представлений о справедливости. Поэтому медиатор "****тестирует реальность".****Он спрашивает отца:"Скажите, пожалуйста, как часто вы хотели бы встречаться с детьми: каждый день?" Отец отвечает, что всю неделю он работает и по субботам чаще всего занят, так что реально остается только один день - воскресенье. Но, может быть, у него раз в месяц появится возможность встретиться с детьми в другое время, и он не хотел бы закапывать для себя такую возможность. И на такой вариант мать сразу соглашается. Она только просит предварительно звонить ей по телефону.*

   При завершении процесса медиации посредник должен удостовериться, что стороны точно и ясно понимают все условия соглашения об урегулировании взаимодействия и их отношений. Стороны, кроме того, должны быть полностью согласны с условиями соглашения, с последствиями этого соглашения и должны быть способны выполнить свою часть договоренности. Медиатор, проверяющий реалистичность достигнутого соглашения, обязан позаботиться о том, чтобы договоренности были надежными и долгосрочными.

   Роль***"адвоката дьявола"****необходима медиатору, когда стороны приходят в тупик.*В этой роли медиатор задает такие вопросы, чтобы сторона посмотрела на ситуацию в самом невыгодном для нее свете, обсуждая последствия, к которым сторона придет в результате своей жесткой позиции. Это происходит тогда, когда действия или предложения стороны слишком настойчивы и не ведут к успеху в урегулировании конфликта. Как правило, после такого обсуждения сторона начинает вести себя более гибко и разумно, пытается найти реалистичные выходы для разрешения спора. Техника вопросов адвоката дьявола очень эффективна. Важно только не забывать, что можно перестараться и сторона заподозрит, что медиатор на стороне оппонента и специально ее запугивает. Впрочем, чувство меры компетентного медиатора всегда позволяет этого не допускать.

   Всегда лучше, если посредник побуждает стороны делать такой анализ самостоятельно. Но в случаях, когда сторона/стороны увлечены, эмоционально перевозбуждены или беспечны, медиатор может сам нарисовать гипотетическую ситуацию и предложить посмотреть какие негативные последствия она несет в себе и как может развиваться для стороны. Задача медиатора в этой роли показать все возможные негативные последствия действий/бездействий или результатов от предложений стороны, **оппонируя предлагаемой ситуации**. Побуждение к анализу развития возможных негативных событий в будущем очень важно. Ведь медиатор никогда не будет знать об условиях и истории рассматриваемой проблемы лучше сторон. Только участники конфликта, проводят самую объективную экспертизу потенциально возникающих в будущем проблемы.

   Найти варианты урегулирования конфликта не всегда просто. А если стороны не креативны и не способны к исследованию возможностей разрешения ситуации, то они могут растеряться и почувствовать себя в тупике. Зачастую, исходя из своего опыта, медиатор может видеть какие-то не рассматриваемые сторонами варианты предложений.**Но медиатор не может подсказывать решение**, а может лишь стимулировать стороны к поиску выхода, выполняя роль ***генератора идей*.**

   Делает это медиатор, используя вопросы:

*"А что, как Вы думаете, могло бы послужить альтернативой этому?"*

*"Нет ли такого способа, чтобы заодно можно было удовлетворить как ваши, так и интересы другой стороны?"*

*"Может, Вам нужны дополнительные гарантии выполнения этого условия?"*

   Такие вопросы могут помочь стороне по примеру медиатора начать самой продуцировать различные варианты выхода из конфликтной ситуации. Идеи, которые выработали сами стороны, обычно гораздо лучше учитывают те нюансы взаимоотношений сторон, которые не могут быть известны медиатору. Однако в случаях, когда у спорщиков никаких идей не возникает, медиатор имеет право предложить свой вариант решения, но ни в коем случае его не навязывая.

*Например, он говорит:*

*"А как вы отнесётесь к такой идее...?"*

*- А что, если сделать...?*

**Но совершенно исключены высказывания типа:**

*"Поверьте моему опыту. Этот подход гораздо лучше";*

*"Слушайте, что я говорю, я же предлагаю вам хорошее решение";*

*"Я не могу согласиться с вашим подходом";*

*"Нельзя быть таким упрямым";*

*"Ваша идея не заслуживает доверия"; и т.д.*

   Роль генератора идей посреднику приходится использовать на стадиях кокуса и выработки проекта соглашения, т.е. в ситуациях генерирования предложений по урегулированию конфликта.

   Посредник также имеет возможность***расширить ресурсы****спорщиков.* Выполняя эту роль, медиатор снабжает участников спора информацией или помогает им разыскать необходимую информацию, одинаково полезную для обеих сторон. Однако он должен быть очень осторожен, чтобы не давать никаких толкований, разъяснений или советов. Вся предоставляемая информация должна содержать только действительные факты и не зависеть от всякого рода побочных сведений, уточнений и интерпретаций.

   Если есть вероятность, что сведения, которыми располагают стороны, например, юридическими или финансовыми, неполны, неверны или допускают различные толкования, медиатор рекомендует сторонам обратиться к соответствующим надежным источникам (документам или специалистам - юристам, финансистам), где они смогут получить правильную информацию, разъяснение или совет.

*Например, он может дать спорщикам прочесть формулировку закона или другого юридического документа, но при этом не имеет права интерпретировать этот документ, а в случае возникающих проблем обязан рекомендовать им обратиться к юристу.*Посредник должен быть уверен, что стороны не полагаются слепо на высказывания медиатора. Медиатор не имеет права оценивать позицию стороны, заявляя, *например: "Вы сказали мне, что ... Я этому поверил, но это неверно".*

   В роли расширителя ресурса медиатор может также выступать, когда он видит, что одна из сторон психологически явно не готова к переговорам.

*Например, сторона плачет, с трудом успокаивается, но как только заходит вопрос об обсуждении предложений, она снова начинает плакать.*

   В таком случае, следует взять кокус и обсудить со стороной возможность обратиться к психологу или психотерапевту. И только после этого, спустя время, вернуться к урегулированию конфликта. Следует заметить, что даже если медиатор по образованию психолог тт юрист, для сохранения нейтральности он сам не имеет права оказывать психологическую или юридическую помощь ни во время, ни в перерывах между медиационными сессиями.

   Чаще всего функция расширителя ресурсов необходима медиатору в кокусе, но может использоваться и при подготовке проекта соглашения.

   Медиатор***обучает стороны процессу ведения переговоров****.*В этой роли учителя посредник обучает стороны думать, действовать и вести переговоры *с установкой на сотрудничество*. Большинство участвующих в споре не знают, как вести переговоры и пытаются применять запрещённые приёмы ("переговорные уловки"), иногда они демонстрируют "фальшивые эмоции", вводят ложную информацию, выдвигают чрезмерные требования в надежде получить то, что они действительно хотят, запугивают противника.

   Стороны применяют подобные *манипулятивные* техники, чтобы заставить противоположную сторону принять их позицию. Чаще всего при этом они не думают о том, что обман, если и может принести успех, то лишь на очень короткое время, пока противоположная сторона не почувствует, что её обхитрили. А если сторона заподозрит обман, это сильно усугубляет конфликт, доверие пропадает не только к обманувшей стороне, но и к процессу в целом. Очень важно не допускать подобного поведения сторон во время переговоров. Как правило, в кокусе, медиатор обсуждает форму и содержание предложений, которые будут вынесены на общую сессию и тщательно готовит сторону к этому. Кроме того, четкое следование процедуре, заданной в начале, также показывает сторонам, как важно следовать этим договоренностям.

   Большинство участников переговоров после сеанса медиации испытывают подлинное потрясение оттого, что удаётся разговаривать с противоположной стороной без криков и угроз, без ухищрений и уловок и при этом достигать положительного результата во взаимодействии с ними. Можно представить себе изумление родственников, находящихся в многолетнем споре, которые признаются медиатору, что они *впервые* *увидели проблему с точки зрения противоположной стороны* и что они начинают понимать: пока им не будет полностью понятна позиция другой стороны, они не смогут договориться.

   Опыт *правильно организованных переговоров*, даже если он не приводит к успешному соглашению, учит участников медиации тому, как надо себя вести в сложных жизненных ситуациях, даёт им образцы эффективной коммуникации, формирует видение самого себя с неожиданной точки зрения. Эта роль медиации столь высока, что некоторые участники, даже не достигнув успеха, т.е. того результата, которого ожидали, и, спустя несколько месяцев, с *благодарностью*вспоминают сам процесс переговоров.

   Медиатор*помогает****сторонам составить соглашение****.*Сутьэтой функции заключается в том, что медиатор отслеживает корректность составления и полноту содержания соглашения. Он уточняет у сторон, как они понимают то, что фиксируется, устно или на бумаге, и просит однозначно и конкретно ясным языком формулировать взаимные обязательства. При этом он должен еще раз помочь сторонам проверить, насколько реалистично то, о чем они договорились.

   Возможно, какие-то формулировки несут неоднозначное понимание того, что будет происходить. Поэтому медиатор просит стороны вместе обсудить, что имеется в виду, и как они понимают это. Важно, чтобы они одинаково видели, что произойдет. Медиатор также следит за тем, что все пункты, обсуждаемые на переговорах, и все предложения, которые важны для урегулирования спора, были внесены в соглашение. Посредник также просит стороны внести в соглашение, или хотя бы обсудить, какие санкции может применить каждая из сторон, если соглашение будет нарушено. Если соглашение письменное, целесообразно и санкции также внести в текст.

   Иногда стороны, удовлетворенные тем, что они, **кажется,** договорились, начинают спешить и считают, что не обязательно все так детально записывать. Но медиатор знает, что здесь необходимо набраться терпения, чтобы эффективно закончить соглашение. Составление соглашения, к изумлению участников, может занять не меньше времени, чем весь остальной процесс переговоров.

   Медиатор - ***хранитель******психологического климата****.*Эта роль медиатора тесно связана с функцией организатора процесса. Речь не идет о создании идиллии или мягкой спокойной атмосферы. Во время медиации возможны жесткое поведение и жесткие высказывания, возможно недовольство и противостояние. Но важно, чтобы все эти коммуникативные действия должны быть конструктивными. Роль медиатора здесь заключается в том, чтобы поддерживать пусть жесткое, но конструктивное взаимодействие между сторонами, избегая взаимных оскорблений и унижения сторон. Процедурное соглашение, принятое во время вступительного слова медиатора, ***является хорошим инструментом управления психологическим климатом.***Если медиатор профессионален, через некоторое время напряжение и жесткость переговоров снижаются. Стороны спокойно, по-деловому, обсуждают и вырабатывают взаимные обязательства. Естественно, функцию хранителя психологического климата медиатор должен выполнять на протяжении всей медиации.

   В процессе медиации стороны от противостояния друг другу и негативного отношения переходят к конструктивному взаимодействию. Снятие негативных эмоций позволяет перейти на конструктивное обсуждение возможных вариантов решения конфликта. Практически с этого момента участники конфликта начинают самостоятельно вести переговоры. Задача медиатора здесь заключается только в том, чтобы включаться в переговоры в случае, если стороны испытывают какие-либо затруднения. При этом вся ответственность за реально полученный результат, за соглашение лежит на самих сторонах.

   Медиация - это последовательное и целенаправленное создание ситуации, при которой меняется ментальность и поведение человека. Именно это определяет особый тип психологического поведения участников в медиации, отличный от поведения людей в процессе третейского суда или психологического тренинга.

**Коммуникация**-**это обмен информацией между людьми.**

   Между организацией и ее окружением, между выше и ниже расположенными уровнями, между подразделениями организации необходим обмен информацией.

   Руководители связываются напрямую с подчиненными, будь то индивиды или группы. Существуют также слухи - как неформальная информационная система.

   Основными элементами коммуникационного процесса являются отправитель, сообщение, канал и получатель.

   Обратная связь, т.е. реакция получателя, показывающая, понятна или не понятна переданная информация, помогает преодолеть шум.

   Шум в информационной системе - это то, что искажает смысл вследствие языковых различий, различий в восприятии, а также физических взаимодействий.

   Различия в восприятии являются распространенной преградой на пути обмена информацией, поскольку люди реагируют только на то, что воспринимают. Если у них разные системы ценностей и предпочтений, они, скорее всего, будут воспринимать и интерпретировать информацию по-разному.

   Плохая обратная связь и неумение слушать мешают эффективному обмену информацией.

   Руководитель может повысить эффективность межличностных обменов, проясняя идеи до того, как сообщить их, учитывая возможные различия - семантики и восприятия, - представляя значение языка поз, жестов и интонаций, используя эмпатию (способность эмоционально отзываться на переживание других людей) и поощряя формирование обратной связи.

   Однако не любой ли контакт с человеком может быть назван общением.

   Общением можно считать только ситуации сотрудничества и сотворчества, когда руководитель не оказывал давления на подчиненного, а подчиненный по существу таковым и не был, а был равноправным партнером. Тогда может, достигается взаимообогащение, взаиморазвитие и руководителя и его сотрудника.

   В общении, как в процессе, могут быть выделены следующие этапы (фазы):

   1. Приветствие, обращения собеседников друг к другу.

   2. Постановка вопроса, проблемы, просьбы, высказывания предложения одной стороной.

   3. Активного слушания и обмена информацией.

   4. Выдвижение идей, версий, гипотез, решения проблем.

   5. Нахождения оптимального способа решения проблемы, задачи.

   6. Принятия решения.

   7. Завершения общения (пожелания взаимных успехов, высказывание о намерениях на будущее и т.д.).

**Важно овладеть любой из выделенных фаз, но особенно важно научиться слушать собеседника**.

   Но подлинного делового общения медиатора с конфликтующими сторонами часто не происходит по целому ряду причин, главная из которых - наличие социальных, психологических и других барьеров. Перечислим наиболее характерные из них:

   • Собеседники не называют друг друга по имени и отчеству, а сугубо официально обращаются на "вы".

   • Выражение лица одного из собеседников бесстрастное, равнодушное, а иногда даже скучное.

   • Один считает другого некомпетентным.

   • У одного из собеседников отсутствует чувство юмора.

   • Один из собеседников по отношению к другому ведет себя высо­комерно.

   • Для общения неблагоприятная обстановка.

   • Один из собеседников "иллюстрирует" явное превосходство, свое "особое положение".

   • Один из собеседников показывает, что он куда-то спешит.

   • Разговор переходит в полемику, а затем в выяснение отношений.

   Для медиатора очень важно знать, а самое главное, уметь творчески использовать в зависимости от складывающейся ситуации правила делового, но одновременно и доверительного общения:

   • Там, где это возможно и уместно, здоровайтесь за руку.

   • Начав разговор, поинтересуйтесь личными делами, проблемами, которые волнуют собеседника.

   • Не хмурьтесь, улыбнитесь, будьте открыты с собеседником.

   • Избегайте фраз: "меня это не интересует.., а у меня на этот счет другое мнение.., я бы хотел Вам напомнить..."

   • Ищите "зону общих интересов", то, что может Вас сблизить с собеседником.

   • Постарайтесь уступить собеседнику в мелочах, но в решении главной проблемы убедите собеседника в целесообразности Вашего подхода, Вашей точки зрения.

   • Заканчивайте деловой разговор на такой ноте, фразе, чтобы перекинуть мостик на последующую встречу.

   • Постарайтесь, чтобы собеседник ушел от вас с хорошим настроением.

**Часть 3. Основы конфликтологии**

   Как правило, в процедуре **медиации** участвует квалифицированный и профессиональный медиатор и две конфликтующие стороны, которые дали согласие на медиацию.

  -- Процесс состоит из трех уровней в соответствии с TZI (интеракцией, ориентированной на темы).

  -- Уровень отношений (трансакционный анализ).

  -- Процесс (развитие отношений).

  -- Деловой уровень (как правило, сама проблема).

  -- Определение моделей восприятия и выработки решения.

  -- Определение явлений, связанных с восприятием, как факторов конфликта.

  -- Выявление факторов, мешающих выработке решения.

**Коммуникационные задачи**

  -- Отделить предмет конфликта от самого человека.

  -- Управление сложными ситуациями во время диалога (расстройство, потеря доверия).

  -- Определение интересов сторон (ожиданий).

  -- Ведение переговоров с учетом интересов сторон, а не с учетом их позиций.

  -- Поиск креативных идей.

  -- Выявление новых перспектив для взаимного выигрыша.

  -- Оценка и выбор возможных вариантов.

  -- Выработка объективных критериев оценки.

  -- Операционализация вариантов.

  -- Достижение компромисса и выработка социального плана в случае изменения структуры аутсорсинга или слияния.

**Методы коммуникации**

  -- Зеркало.

  -- Язык тела.

  -- Активное слушание и парафразия.

  -- Методы задавания вопросов.

  -- Непринужденное общение.

  -- Я-сообщение.

  -- Определение рамок (фрэйминг, рефрэйминг).

  -- Применение эвристики.

**Знание методов управления конфликтом**

  -- Подход к выбору подходящего метода разрешения конфликта.

  -- Роль медиации в формировании конструктивной культуры разрешения конфликтов.

  -- Переговоры с учетом интересов сторон в контексте коллективного трудового права.

**ПЕРЕГОВОРЫ -- ОСВНОЙ МЕТОД МЕДИАЦИИ**

**Переговоры** представляют широкий аспект общения, охватывающий определённую соглашением о примирительной процедуре сферу деятельности Стороны. Как метод решения конфликтов, переговоры представляют собой набор тактических приемов, направленных на поиск взаимоприемлемых решений для конфликтующих сторон.

   Для того, чтобы переговоры стали возможными, необходимо выполнение определенных условий:

   •   существование взаимозависимости сторон, участвующих в конфликте;

   •   отсутствие значительного различия в силе у субъектов конфликта;

   •   соответствие стадии развития конфликта возможностям переговоров;

   • участие в переговорах сторон, которые реально могут принимать решения в сложившейся ситуации.

   Каждый конфликт в своем развитии проходит несколько**стадий** (см. табл. 1), на некоторых из них переговоры могут быть не восприняты, так как еще рано или уже поздно, и возможны только ответные агрессивные действия.

***Возможность переговоров в зависимости от стадии конфликта.***

|  |  |
| --- | --- |
| **Стадии развития конфликта** | **Возможности переговоров** |
| напряженность несогласие | Переговоры проводить рано, еще не все составляющие конфликта определились |
| соперничество враждебность | Переговоры рациональны |
| агрессивность | Переговоры с участием Медиатора |
| насилие военные действия | Переговоры невозможны, целесообразны ответные агрессивные действия |

    Предполагается, что переговоры целесообразно вести только с теми силами, которые пользуются взаимодоверием Сторон т.е. Медиатором и в сложившейся ситуации и могут повлиять на исход события.

   Можно выделить несколько групп, чьи интересы затрагиваются в конфликте:

   - *первичные* группы -- затронуты их личные интересы, они сами участвуют в конфликте (семейные, социальные, трудовые), но не всегда от этих групп зависит возможность успешного ведения переговоров,

   - *вторичные* группы -- затронуты их интересы, но эти силы не стремятся к открытому проявлению своей заинтересованности, их действия скрыты до определенного времени (область предпринимательства, гражданского права - фьючерсные контракты, рента с пожизненным содержанием). Могут существовать еще и третьи силы, также заинтересованные в конфликте, но еще более скрытые (наследники).

   Правильно организованные переговоры проходят последовательно несколько**этапов:**

   • подготовка к началу переговоров (до открытия переговоров);

   • предварительный выбор позиции (первоначальные заявления участников об их позиции в данных переговорах);

   • поиск взаимоприемлемого решения (психологическая борьба, установление реальной позиции оппонентов);

   • завершение (выход из возникшего кризиса или переговорного тупика).

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

   Кроме сбора информации, на этой стадии необходимо четко сформулировать свою *цель* и возможные результаты участия в переговорах:

   • в чем состоит основная цель проведения переговоров (см. табл. 2.);

***Таб. 2. Возможные цели и результаты участия в переговорах.***

|  |  |
| --- | --- |
| **Формулировка целей** | **Возможные результаты** |
| отражают в максимальной степени общие интересы | наиболее желательный результат |
| Частично учитывают интересы | Допустимые результаты |
| учитывают односторонние интересы | Неприемлемые результаты |
| ущемляют интересы всех Сторон | Совершенно неприемлемые |

   • какие есть в распоряжении варианты. Реально переговоры проводятся для достижения результатов для участников между наиболее желательными и допустимыми;

   • если соглашение не будет достигнуто, как это отразится на интересах обеих сторон;

   • в чем состоит взаимозависимость оппонентов и как это выражается внешне.

   Также прорабатываются *процедурные вопросы:*где лучше проводить переговоры; какая атмосфера ожидается; важны ли в будущем хорошие отношения с оппонентом.

*Опытные Медиаторы считают: от правильно организованной данной стадии на 50% зависит успех всей деятельности.*

**Вторая стадия переговоров** -- первоначальный выбор позиции (официальные заявления участников переговоров).

   Эта стадия позволяет реализовать две цели участников переговорного процесса: показать оппонентам, что их интересы вам известны, и вы их учитываете, определить поле для маневра и попытаться оставить в нем как можно больше для себя места.

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

   Медиатор должен каждой стороне дать возможность высказаться и сделать все возможное, чтобы оппоненты не перебивали друг друга.

   Кроме того, медиатор определяет факторы сдерживания и управляет ими: допустимое время на обсуждаемые вопросы, последствия от невозможности прийти к компромиссу. Предлагает способы принятия решений: консенсус либо его мнение. Определяет процедурные вопросы.

   Здесь возможны различные тактики начала переговоров со стороны Медиатора:

   • проявление *агрессивности* для оказания давления на оппонента в виде наступательной позиции, попытка подавления оппонента;

   • для достижения *взаимовыгодного компромисса*можно использовать: маленькие уступки, установление предельных сроков;

   • для достижения небольшого *доминирования справедливого решения* возможно предоставление новых фактов; использование манипуляций;

   • установление *позитивных личных* отношений:

   - создание непринужденной дружеской атмосферы;

   -содействие неформальным обсуждениям;

   - проявление заинтересованности в успешном завершении переговоров;

   - демонстрация взаимозависимости Сторон;

   - стремление не потерять "своего лица";

   - для достижения *процедурной легкости:* поиск новой информации;

   - совместный поиск альтернативных решений.

**Третий этап переговоров** состоит в поиске взаимоприемлемого решения, психологической борьбе.

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

   Здесь же возможны различные манипуляции и психологическое давление на противоположную сторону, попытка оказать давление на Медиатора, захват инициативы всеми возможными способами. Цель каждого из участников -- соблюдение равновесия или небольшое доминирование.

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

**•   Четвертый этап**--завершение переговоров или выход из тупика.

   К этому этапу уже существует значительное количество различных предложений и вариантов, но соглашение по ним еще не достигнуто. Время начинает поджимать, увеличивается напряженность, требуется принятие какого-то решения. Несколько последних уступок, сделанных обеими сторонами, могут спасти все дело. Но здесь важно для конфликтующих сторон четко помнить, какие уступки не влияют на достижение их основной цели (см. таб. 2), а какие сводят на нет всю предыдущую работу.

   Медиатор, используя данную ему власть, урегулирует последние разногласия и приводит стороны к компромиссу.

*Пример. Две фирмы "Куртки" и "Шоп" осуществляют совместную деятельность, которая основана на дружеских отношениях руководителей, существуют только устные договоренности о взаимных обязательствах.*

*Три месяца назад фирма "Куртки" предоставила фирме "Шоп" свой товар на реализацию с отсрочкой платежа, по договоренности между руководителями оплата предполагалась, хотя и с отсрочкой платежа, но всей суммы одновременно. Фирма "Шоп" сама не стала заниматься реализацией товара, а уступила его фирме "Одежда" и тоже с отсрочкой платежа.*

*Через некоторое время выяснилось, что у фирмы "*Одежда*" появились финансовые трудности. Фирма "Куртки", узнав об этом, проявила беспокойство и потребовала у фирмы "Шоп" возврата своего товара либо денег, тем более что уже подошел срок платежа. Одновременно с этим и у фирмы "Куртки" также появились финансовые трудности.*

*Фирма "Шоп" проявила настойчивость и заставила фирму "Одежда" начать выплачивать ей деньги по мере реализации товара, но не стала переводить их на счет фирмы "Куртки".*

*На требования руководителя фирмы "Куртки" перевести на ее счет причитающиеся ей средства руководитель фирмы "Шоп" стал дружески успокаивать руководителя этой фирмы, что все будет нормально, пусть тот не беспокоится, но у фирмы "Куртки" есть свои обязательства перед другими организациями, срок оплаты которых уже наступил.*

   Данная конфликтная ситуация взята из практики функционирования организаций малого бизнеса. Однозначного выхода из этой ситуации в современных условиях не существует. Однако решение возможно при грамотно построенных переговорах и выполнении следующих условий: рассматриваемые фирмы собираются и в дальнейшем сотрудничать и вести совместные дела; руководители фирм хотят сохранить дружеские отношения между собой; возможно применение таких методов оказания давления на соперника как: настаивание на составлении письменных документов в дальнейшей деятельности; угроза распространения информации о невыполнении фирмой взятых на себя обязательств, что может отрицательно повлиять на деловую репутацию фирмы и привести к сокращению ее доходов.

**Краткие выводы**

   Управлению конфликтом должна предшествовать стадия его диагностики, т. е. определение основных составляющих конфликта, причин, его породивших.

   Прояснение сути конфликтной ситуации, ее адекватное понимание каждой из сторон служит основой выработки и принятия решения.

   Для выявления причин конфликта, можно использовать метод картографии конфликта, который состоит в графическом отображении составляющих конфликта.

   Управление конфликтами осуществляется при помощи следующих методов.

*К внутриличностным* методам относятся методы *предупреждения конфликтов,* при помощи которых осуществляется коррекция поведения отдельной личности с тем, чтобы ее поведение не вызывало отрицательной реакции окружающих.

*Структурные* методы -- это методы по профилактике и устранению организационных конфликтов, возникающих из-за неправильного распределения полномочий, организации труда, принятой системы стимулирования.

*Межличностные* методы -- это методы, в которых принимают участие минимум две стороны и каждая из сторон выбирает форму поведения для сохранения своих интересов с учетом дальнейшего возможного взаимодействия с оппонентом.

*Персональные* методы -- методы, определяющие форму поведения руководителя для устранения конфликта или управления им.

*Переговоры --* универсальный метод разрешения конфликтов практически любой степени сложности.

   Однако применение переговоров как метода управления конфликтами требует соблюдения ряда условий и в первую очередь высокого уровня подготовки участников.

   Каждое решение конфликта предполагает составление прогноза последствий этого решения и определение необходимых затрат на его реализацию (материальных, эмоциональных, временных). Следует отметить, что при принятии решения по разрешению конфликтной ситуации последствия этого решения для каждой из сторон будут разными, иногда противоположными, В этой связи последствия и затраты необходимо просчитать отдельно для каждой из участвующих сторон.

   Ключевые слова

**Диагностика конфликта** -- определение основных составляющих конфликта, причин, его породивших.

**Решение конфликта** -- устранение полностью или частично причин, породивших конфликт, либо изменение целей и поведения участников конфликта.

**Управления конфликтом** -- целенаправленные воздействия: либо по устранению (минимизации) причин, породивших конфликт, либо по коррекции поведения участников конфликта, либо по поддержанию необходимого уровня конфликтности, но не выходящего за контролируемые пределы.

**Переговоры** -- универсальный метод управления конфликтами, представляет собой набор тактических приемов, направленных на поиск взаимоприемлемых решений для конфликтующих сторон.

**Медиатор - Посредник**-- лицо (организация) при непосредственном участии или под руководством которого ведутся переговоры.

   В психологии понятие конфликта применяется достаточно широко, факти­чески адресуясь ко всем разнородным явлениям, связанным с психикой людей. Конфликтом называют и межличностные трудности, и внугриличностные пе­реживания, и кризисные явления (предмет психотерапевтической работы), и столкновение алгоритмов решения учебных задач у обучающегося и др.

   Приведем некоторые наиболее распространенные определения данного понятия в психологической науке. "Психологический словарь" (1983) опре­деляет конфликт как трудно разрешимое противоречие, связанное с острыми эмоциональными переживаниями. В. В. Дружинин (1989) и его соавторы дают следующее определение конфликта: "Конфликт - способ разрешения корен­ных противоречий, неразрешимых другим (логическим) путем". Н. В. Гриши­на (2000) рассматривает конфликт как биполярное явление - противостояние двух начал, проявляющее себя в активности сторон, направленной на преодоле­ние противоречия, причем каждая из сторон конфликта представлена активным субъектом (субъектами). А. Я. Анцупов и А. И. Шипилов (1999) предлагают сле­дующее определение: "Под конфликтом понимается наиболее острый способ решения значимых противоречий, возникающих в процессе взаимодействия, заключающийся в противодействии субъектов конфликта и обычно сопрово­ждающийся негативными эмоциями".

   При всей близости понимания компонентов или признаков конфликта различными авторами, ни одно из определений не может быть принято в каче­стве универсального, либо в силу ограниченности охватываемых им явлений, либо из-за его многозначности.

   Что значит - социально-психологический конфликт? Как видно из само­го определяющего фразеологизма, данный тип конфликта объединяет в себе Две составляющие, два компонента, но объединяет их таким образом, что обозначает новую сущность, иной тип самих явлений или иной тип пони­мания уже привычных явлений. Здесь интегрируются такие компоненты как психологический конфликт и социальный конфликт.

   Психологический конфликт - это трудно разрешимое в рамках прежних представлений и поведения субъекта противоречие, вызванное совокупностью внешних и внутренних факторов и связанное с сильными переживаниями, эмоциями, носящими, как правило, негативный характер.

   Социальный конфликт - это ситуация, когда стороны (субъекты) откры­того взаимодействия преследуют какие-то свои цели, которые противоречат или взаимно исключают друг друга, что вызывает взаимное противодействие, противоборство.

   Объединяя эти два суждения, мы выдвигаем свое понимание конфликта как социально-психологического явления через систему взаимосвязанных и необхо­димых признаков:

  -- существует ситуация открытого столкновения в форме противоборства или противодействия двух и более сторон, являющихся акгивными субъектами;

  -- проявляющийся тип взаимодействия вызывает определенный тип отнощения между сторонами - отношения взаимной неприязни или вражды;

  -- каждая из сторон преследует свои цели, основанные на потребностях и мотивах, испытывая затруднения (барьеры) в их достижении из-за действий других сторон;

  -- конфликтное взаимодействие опосредствуется неким общим для всех сторон предметом, именуемым ресурсом конфликта: ресурс всегда ограничен; его меньше, чем необходимо сторонам;

  -- взаимная зависимость сторон не позволяет им уйти с "арены" взаимодействия;

  -- сформированные в конфликтном взаимодействии отношения в совокупности с переживанием невозможности достижения своей цели вызывавает у сторон сильные негативные эмоции.

   Предложенные признаки, по нашему мнению, позволяют определить коде" явлений, к которым можно относиться как к социально-психологическому предмету и использовать социально-психологическую методологию для их анализа.

   Необходимо разделить феномены социально-психологического конфликта и социально-психологического противоречия. Если в первом случае мы имеем дело с открытым противодействием, с поведением, то во втором случае - ; лишь с осознанием различий в социальных установках, отношениях, мнениях, ожиданиях и т.д., т.е. всего того социально-психологического комплекса, которым характеризуются взаимодействующие социальные субъекты. Это различие, воспринимаемое как противоречие (несогласованность, разнородность), и вызывает переживания, но само по себе может и не выливаться в открытое, противодействие, противоборство.

   Разделение данных явлений предопределяет и дифференциацию понятий, которые описывают различные компоненты (а возможно и этапы) социально-психологического подхода к анализу конфликта. К таким понятиям мы относим также межличностную и межгрупповую напряженность и собственно сам конфликт.

   Межличностная и межгрупповая напряженность есть следствие описанного выше социально-психологического противоречия, но формируется она не только через осознание этого противоречия, но и обязательные последующие острые переживания. Детерминация этого явления обусловлена не только различием в целях, мотивах и т. д., но и базовым принципом деления социума, группы на "своих" и "чужих". Приписывание участникам совместной жизнедеятельно­сти определенных социальных атрибутов порождает восприятие различных чле­нов группы, социального окружения как тождественных себе (равных) - "сво­их", и как других, несвоих , отличных - "чужих". К. Лоренц [2] эту особенность дифференциации субъектов по принципу "свой-чужой" определяет как необ­ходимую базу для формирования напряженности и последующего конфликта.

   Конфликт же есть не только готовность действовать определенным образом (что можно понимать как социальную установку на конфликт или состояние предконфликта ), но прежде всего само реальное поведение в виде проти­водействия, противоборства. Важно отметить, что напряженность не всегда выливается в конфликт, так же как и конфликтная установка, в то время как конфликт подразумевает наличие и напряженности, и конфликтной установки. Таким образом, напряженность является необходимым (но не достаточным) условием существования конфликта. Чтобы конфликт реализовался (проявил­ся), необходимо наличие дополнительных условий.

   Необходимо также дополнить предлагаемое понимание конфликта как социально-психологического явления некоторыми соображениями. Во-первых, противоречие должно быть актуализированным, т. е. воплощенным во взаимо­действии конфликтующих сторон с противоречащими ценностями, целями, мотивами, установками. Во-вторых, можно представить конфликт как способ удержания противоречия в процессе его разрешения. Содержание данного про­тиворечия составляет предмет конфликта [3] . В-третьих, само понимание и ин­терпретация конфликта участвующими в нем сторонами определяется не только различными личностными (в широком смысле) факторами, но и опосредуется всей социальной средой, в которой конфликт разворачивается. Социальная среда формирует потенциальное пространство конфликта, задавая возможные конфликтные основания (пересечения интересов и потребностей), которые бу­дут влиять на возникновение и протекание каждого конкретного конфликта. В-четвертых, в некотором смысле, конфликт можно рассматривать как некую незаконченность и неразрешимость социальной ситуации привычными спосо­бами, которая ставит конфликтующие стороны перед осознанием назревшей необходимости перемен в какой-то текущий период жизнедеятельности.

   Таким образом, конфликт можно понимать как интегральный феномен, связывающий воедино интрапсихические процессы (переживания, эмоции, воспри­ятие, отношение и т. д.) с интерпсихическими (взаимоотношения, коммуникация и т. д.) в ситуации актуального взаимодействия социальных субъектов в форме противодействия, противоборства.

   Наряду с понятием "конфликт", в социальной психологии используются близкие по смыслу, но не тождественные по содержанию термины "враждеб­ность", "соперничество", "конкуренция", "кризис" и др.

   Кризис - это состояние системы, при котором невозможно одновремен­ное удовлетворение интересов двух и более групп, стремящихся к разным целям. Кризис - это результат аномальных изменений в содержании и фор­мах жизнедеятельности социальных субъектов серьезных нарушений механизма социального контроля . Кризису часто предшествуют и его сопровождают кон­фликты, но не каждый конфликт порождает кризис.

   Противоречие - объективно существующее, но не всегда осознаваемое внешне проявляемое состояние социальной системы, при котором рассогласованы интересы, цели, ценности ее элементов или связи между ними. Противоречие всегда лежит в основе конфликта. Но конфликт, в отличие от противоречия, есть внешняя, субъектная форма проявления противоречия, т. е. противоборствующее взаимодействие субъектов по поводу противоречия.

   Конкуренция - это особый тип противоборства, цель которого - по­лучение одностороннего преимущества или доступа к дефицитным ресурсам. В конкуренции четко обозначены и осознаваемы цель и конечный результат. Конкуренция есть одна из форм протекания конфликта. Нередко в качестве синонима конкуренции используется другой термин - "соперничество".

   Соревнование - более формализованный и мирный тип соперничества, при котором четко определены, а нередко и записаны формы и цели, а протекание этого взаимодействия носит приемлемый социальный характер.

   Враждебность - это фиксированная и резко выраженная психологическая готовность (установка) к конфликтному поведению. Враждебность не всегда выливается в конфликт, как и не в любом конфликте доминирует враждебность, но она, как правило, присутствует.

**Некоторые методологические основания изучения конфликта в социальной психологии**

   Можно выделить несколько уровней исследования конфликта в социаль­ной психологии, одновременно составляющих теоретический базис для анализа и обобщений. Эти уровни задаются прежде всего сложившейся научной тра­дицией в изучении социальных явлений с позиции социальной психологии, выражаемой своим категориальным аппаратом и методами проводимых иссле­дований.

   Во-первых, в социуме всегда имеет место противоречие в системе "ин­дивид - социальная среда", которое можно рассматривать как изначальное. Несводимость индивидуального к социальному и наоборот предполагает исход­ное, первоначальное расхождение в любом содержании, например, содержании деятельности индивида, которое впоследствии может становиться собственно предметом конфликта. Эта дихотомия формируется в момент рождения чело­века, когда разрушается симбиотическая связь матери и ребенка. В результате происходит онтологическое противопоставление человека и окружающего ми­ра, в котором находятся все ресурсы, необходимые для его жизнедеятельности.

   Во-вторых, индивид является частью социальной структуры, которую мож­но представить в виде сложной системы взаимопроникающих подсистем, вза­имодействующих социальных слоев, взаимопересекающихся социальных страт и т. д. или, иными словами, социальных групп. Принадлежность индивида к социальной группе отражена в понятии идентификации, являющимся од­ним из центральных в социальной психологии. Отнесение себя к конкретной труппе необходимо вызывает формирование феномена социального сравнения различных групп и их представителей. В этом смысле само наличие различных

   групп предполагает нарушение социальной (и психологической) тождественно­сти (возникает инаковость , непохожесть), что отражено в уже упоминавшихся феноменах "свой - чужой". Эта дихотомия требует выделения приоритетов в отношениях и поведении, которые, в конечном итоге, направлены на соци­альное укрепление "собственной" группы. При этом любая ситуация сравнения и выбора между различными группами предполагает некоторую содержатель­ную их разницу, которая впоследствии, в особых актуализирующих эту разницу обстоятельствах, становится содержанием конфликта.

   В-третьих, само социальное поведение, являющееся неразрывным с пози­ции психических процессов, детерминируется (кроме изначальных онтогенети­ческих предрасположенностей) специфическим социальным опытом, который является следствием (результатом) взаимодействия индивида и среды, социаль­ной в том числе. Закрепление и повторение поведенческих актов, направленных на выживание, транслируется от одних индивидов к другим методами убежде­ния, подражания, психического заражения, внушения и, наконец, обучения. Здесь конфликт как форма поведения, основанная на сопротивлении, борь­бе, воспроизводит сам себя как сложившийся стереотип реального социального поведения или как форма установочного поведения. Другими словами, социаль­ная установка как готовность к поведению, является изначальным генератором конфликтного поведения.

   Осознание того факта, что индивид неразрывен в своих проявлениях и не может быть описан конечным числом теоретических схем, тем более в условиях существующего разнородного методологического базиса, делает за­труднительным обобщения, претендующие на статус универсальности. Т. е. исследования распадаются на многочисленные эмпирические области, резуль­таты которых слабо поддаются интеграции с точки зрения какой-то одной из теоретических моделей.

   Все вышесказанное делает изучение конфликтов на социально-психологи­ческом уровне весьма непростым. Дополнительные трудности возникают из-за практической невозможности воспроизведения однотипных условий разворачивания конфликтов, поэтому такой метод исследования, как эксперимент, становится крайне трудноприменимым . Диагностика конфликта также связана со значительными трудностями.

   Необходимо выделить социально-психологическую феноменологию, ак­тивно представленную в самом конфликте такими явлениями (и соответ­ственно понятиями), как: установка, восприятие, социальная роль, ожидание ( экспектация ), атрибуция. Сюда же нужно отнести групповые нормы и правила взаимодействия членов группы, коллективные и личностные ценности, идеалы и другое .

   Остановимся на компонентах (факторах), которые описывают и опре­деляют конфликт, в частности, объединим предложенные Н. В. Гришиной [4] и Н. Н. Вересовым [5] совокупности компонентов конфликта:

   Социальный компонент составляют более объективные атрибуты конфлик­та: особенности социальной среды (наличие социальных напряжений, ресурсов и др.); особенности социальной ситуации, сформировавшейся "здесь и сейчас"; сформированные отношения сторон друг к другу (взаимоотношения); наличие пространства для разворачивания конфликта; социальные различия сторон (возрастные, гендерные , статусные имущественные и др.).

   Индиви­дуальный компонент составляют субъективные атрибуты: психическая готов­ность к конфликтному поведению (конфликтная установка); индивидуально-психологические особенности (агрессивность, некомпетентность, ригидность и др.); социально-психологические особенности ( коммуникативность , ценност­ные ориентации и др.); значимость цели, достигаемого результата конфликта.

   Критерии конфликта:

  -- взаимозависимость сторон, т. е. обе стороны зависят друг от друга, активность одного субъекта обусловливает действия другого, а эти действия вызывают ответные реакции первого субъекта и т.д.;

  -- осознание ситуации как конфликтной, т. е. одна или обе стороны оце­нивают чужие действия как преднамеренно противодействующие, враждебные, мешающие достижению желаемых результатов;

  -- выбор стратегии дальнейшего поведения: поиск компромисса или раци­онально приемлемого решения, либо эскалация конфликта, усиление борьбы, например, от расхождения точек зрения (когнитивного конфликта) перехо­дят к борьбе личностей (межличностный конфликт), затем к борьбе групп (межгрупповому конфликту).

**Особенности восприятия конфликта его участниками**

   Проблема образов конфликтной ситуации, имеющихся у каждой из сторон, стала исследоваться в социальной психологии сравнительно недавно. У каждого из участников под воздействием различных факторов складывается субъектив­ный образ конфликта. Этот образ включает в себя: представление оппонентов о самих себе (своих целях, мотивах, возможностях и т.д.); о противостоящей стороне; представление каждого участника о том, как его воспринимает дру­гой; о среде, в которой складываются конкретные отношения. Н. В. Гришина отмечает, что человек не просто реагирует на ситуацию, а "определяет" ее, одновременно определяя себя в этой ситуации, и тем самым он создает, "кон­струирует" конфликтную ситуацию [8] . Степень соответствия социального образа реальной конфликтной ситуации может быть различной. Исходя из этого, вы­деляются четыре варианта для специального анализа:

  -- Конфликтная ситуация объективно существует, но не осознается, не вос­принимается участниками. Конфликт как социально-психологическое яв­ление отсутствует.

  -- Объективная конфликтная ситуация существует и стороны воспринимают ситуацию как конфликтную, однако, с теми или иными существенны­ми отклонениями от действительности (случай неадекватно воспринятого конфликта).

  -- Объективная конфликтная ситуация отсутствует, но тем не менее отно­шения сторон ошибочно воспринимаются ими как конфликтные (случай ложного конфликта).

  -- Конфликтная ситуация существует и по ключевым характеристикам аде­кватно воспринимается участниками.

   Конечно, возможны и другие варианты, например, связанные с различиями в степени адекватности отражения конфликтной ситуации каждой из сторон и т.д.

   Обычно субъективное восприятие конфликтной ситуации характеризуется значительной степенью искаженности только в том случае, если субъект тем или иным образом вовлечен в конфликт. При нейтральном взаимодействии ситуация воспринимается, как правило, адекватно.

   Выделяется 4 типа искажений в восприятии конфликтной ситуации:

   1. **Искажение конфликтной ситуации в целом.**Данный тип искаженного восприятия характеризуется субъективным упрощением ситуации; отсутствием возможности адекватно оценить ситуацию; восприятием ситуации в резко полярных оценках; категоричностью оценок, которые не поддаются пересмотру и сомнениям; фильтрацией и интерпретацией информации только в том русле, которое соответствует своим предубеждениям.

   2. **Искажение восприятия мотивов поведения в конфликте.**Собственная мотивация, как правило, носит социально одобряемый характер (борьба за вос­становление справедливости, защита чести и достоинства...). Свои помыслы оцениваются как благородные, цели как возвышенные, поэтому субъект зако номерно приходит к выводу, что он прав. Мотивы же оппонента оцениваются как отрицательные и недостаточные. Если же воспринимающий вынужден, из-за несомненной очевидности, фиксировать мотивы и положительной на­правленности, то возникают явные ошибки в оценке таких мотивов.

   3. **Искажение восприятия действий, высказываний, поступков.**Собствен­ная позиция трактуется как нормативно обоснованная и целесообразная. Цель - доказательство своей несомненной правоты. Ответственность может восприниматься в нескольких вариантах: а) "я все делаю правильно"; б) "я вы­нужден так делать"; в) "он сам виноват, что мне приходится так делать"; г) "все гак делают".

   Позиция оппонента рассматривается как ошибочная и необоснованная. Поэтому единственно возможной целью оппонента, которая может быть при­знана, является уход и признание за собой поражения. Действиям и поступкам оппонента обычно приписывается аморальное противоправное содержание.

   4. **Искажение восприятия личностных качеств.**Восприятие себя обычно характеризуется выделением положительных и привлекательных черт. Игно­рируются и не принимаются замечания о "невыгодных" качествах. Акцен­тирование только на положительных качествах позволяет выдвигать постулат "хорошие люди совершают хорошие поступки". В оппоненте игнорируется положительное , усиливается поиск всего негативного и непривлекательно­го. Оправдывается высмеивание недостатков, допускаются оскорбления в его адрес.

   В настоящее время проблему управления конфликтом принято решать не напрямую, а через посредников. К посредничеству чаще всего прибегают при регулировании конфликтов высокого уровня. Роль третьей стороны в кон­фликте могут выполнять не только отдельные лица (кстати, ими очень часто становятся профессиональные психологи), но и разные учреждения и органи­зации. В идеале он должен обладать признанным авторитетом, безупречной нравственностью, быть нейтральным и профессионально компетентным, обла­дать высоким социальным интеллектом.

   Сложились и основные функции медиатора:

  -- во-первых, он обеспечивает привлечение сторон к переговорам, а в ту­пиковой ситуации, когда стороны отказываются от встреч, осуществление контактов между ними;

  -- во-вторых, действуя как нейтральное лицо, медиатор должен снять или свести до минимума эмоциональное напряжение сторон для обеспечения нормального хода переговоров;

  -- в-третьих, на раздельных встречах медиатор побуждает конфликтные сто­роны к внимательной оценке новых предложений и альтернативных реше­ний, в том числе выдвинутых самим медиатором, причем каждая из сторон по сути дела ведет переговоры с самим посредником, как бы представляю­щим другую сторону (медиатор старается указать на завышенные претензии каждого участника переговоров);

  -- в-четвертых, медиатор стремится найти такие решения, которые удовлетво­рили бы групповое мнение, складывающееся вокруг конфликта в большей общности, чем конфликтующие;

  -- в-пятых, если конфликт представляется неразрешимым, медиатор может предложить необходимую, по его мнению, альтернативу крайним формам противоборства, к примеру: продлить срок действия существовавшего до­говора, создать согласительную группу (комитет) для изучения конфликта, предложить услуги других третьих лиц (например, арбитража) и т. п.

**Заключение**

   Содержание исследований конфликтов в социальной психологии имеет много общего с таковыми в социологии, политологии и других социальных науках. Специфика же, по нашему мнению, заключается в том, что в социаль­ной психологии акцент делается на более тонкой дифференциации различных состояний группы, близких или сходных с конфликтными. Специальный ана­лиз показал, что можно выделить четыре взаимосвязанных и в то же время относительно самостоятельных состояния, которые изучаются в социальной психологии: социально-психологическое противоречие, социально-психологи­ческая напряженность группы, психологическая готовность индивидуального или группового субъекта к конфликтному поведению и собственно конфликт­ное поведение. Каждый из выделенных феноменов может существовать как автономный и иметь в разных группа различную интенсивность их выражен­ности, при этом группа не переходит из одного состояния в другое. Однако те же самые социально-психологические состояния могут выступать стадиями, или этапами, движения группы к конфликту: от осознания противоречия - к напряженности, от нее - к формированию социальной установки на кон­фликтное поведение, а далее - к собственно конфликту. Причем, разные группы с различной скоростью проходят эти стадии-состояния.

   В целом, динамика самого возникшего конфликта вызывает особый инте­рес в социальной психологии, в которой традиционно феномены групповой ди­намики были одними из центральных социальных проблем исследования. Такой интерес объясняется неясной ролью социально-психологических механизмов в развитии конфликтов: много непонятного, с одной стороны, в разной интен­сивности реализации одних и тех же форм конфликтного поведения разными субъектами, а с другой стороны, неясны причины переходов одних и тех же субъ­ектов к качественно различным формам конфликтного поведения, использова­ние которых фактически переводит конфликт на новую стадию, включая его эс­калацию. Именно социальными психологами выясняется роль в динамике кон­фликта таких многочисленных механизмов, как: внушение, убеждение, психи­ческое заражение, подражание, принуждение, идентификация, проекция и др.

   В социальной психологии в большей степени разрабатывается не обще­теоретический подход к конфликтам, а скорее, типологический, поэтому так важны многочисленные дифференциации конфликтов на различные типы, виды и т. п., причем по самым разным основаниям-критериям. Это вызвано тем, что социально-психологическая природа конфликта очень "чувствительна" к изменению типа конфликта, поэтому принципиально важно разделять кон­фликты по их субъектам на внугриличностные , межличностные, межгрупповые и между личностью и группой и т. п. Социально-психологические механиз­мы срабатывают принципиально по-разному в перечисленных или каких-то других типах конфликтов. Ведущими здесь могут выступать не столько общие закономерности, сколько особенности, т. е. типологические в данном случае.

   Большое значение в социальной психологии отводится вопросу о соци­ально-психологических (личностных и групповых) факторах, способствующих и препятствующих конфликтному поведению субъектов. Среди них важней­шее место занимают личностные свойства и состояния, получившие название конфликтогенных , на поиск которых направлены многие исследования. Уже сейчас многое ясно о роли агрессивности и, наоборот, толерантности личности; некомпетентности общения; неадекватных (особенно завышенных) уровнях самооценки и притязаний; низкого социального интеллекта, который далеко не всегда коррелирует с общим интеллектом; разных видов психологических акцентуаций и социопсихопатий и т. д.

   Результаты специальных исследований социально-психологических по­следствий конфликтов в группах убеждают в их не только однозначно негатив­ном характере, но и их конструктивности. Особенно это касается эффектив­ности творческих видов совместной деятельности, например: научной, художе­ственной и др. Поэтому в последние десятилетия в социально-психологической литературе появилось много квалификаций конфликта, как: разумного, рацио­нального, полезного, позитивного, конструктивного, развивающего и т. п. Все это определило и новые перспективные направления исследований, от которых в ближайшем будущем следует ожидать новых интересных результатов.

   Участие практических социальных психологов в разрешении конфликтов включает больше общего с представителями других социальных наук и прежде всего с социологами, нежели специфики. Объясняется это тем, что практи­ческие задачи есть задачи всегда комплексные, поэтому они требуют либо интеграции знаний различных наук, либо объединения усилий их представи­телей (второе несколько сложнее), что и делает похожими на практике работу разных специалистов. Однако об одной особенности работы практических психологов необходимо сказать обязательно. Психолог строит работу так, что главными действующими лицами в разрешении конфликтов становятся са­ми участники: через осознание противоречий как предмета конфликта, через внутреннюю работу личности, отражение в своем сознании собственного по­ведения, а не только других участников конфликта, через восприятие другого как самого себя и т. п. Но в этом существуют два серьезных ограничения: во-первых, такие способы разрешения конфликтов наиболее эффективно сраба­тывают на рефлексирующих личностях, а далеко не все оказываются таковыми; во-вторых, психологические методы разрешения конфликтов в подавляющем большинстве конфликтных ситуаций могут выступать лишь дополняющими другие методы. Сами по себе они довольно редко приводят к устойчивому (не временному или ситуативному) разрешению межличностных и тем более межгрупповых конфликтов.

**2. Искусство ведения переговоров**

   Слово за столом переговоров имеет исключительную силу - здесь несколькими фразами можно добиться того, что в других ситуациях могло бы потребовать многих лет упорного труда. (Сравни, что эффективнее: тридцать три года трубить на производстве или три секунды произносить предложение "Думаю, разумно будет поднять цену на пять процентов".)

**Стратегия переговоров**

   Знаешь, почему не каждый из нас способен стать гением переговоров? Потому что нам очень мешает наша железная мужская логика, которая постоянно приходит в противоречие с логикой переговорного процесса.

**Железная мужская логика:** Четко сформулируй, чего ты хочешь, и не отказывайся от своих требований.

**Логика переговорщика:** Имей в своем распоряжении несколько вариантов предложений. Предложение, которое не имеет альтернативы, это уже ультиматум. С таким арсеналом на переговоры можно и вовсе не ходить. Чем опытнее менеджер, тем более он гибок и тем лучше умеет искать взаимоприемлемые варианты. Поэтому очень важно, чтобы у тебя были широкие полномочия, позволяющие варьировать сценарий в зависимости от развития событий - без необходимости связываться постоянно с вышестоящими лицами.

**Железная мужская логика:** Все, чего добивается противник, он добивается тебе во вред.

**Логика переговорщика:** Прислушивайся к аргументам другой стороны. Представим себе некоего малолетнего вундеркинда с врожденным талантом к переговорам. Этот ребенок умеет вытрясти из взрослых все, что захочет. Как ты думаешь, хорошо чувствует себя это юное дарование? Почти наверняка, не очень. У него колики в животе от переизбытка конфет. Он болеет ангиной, потому что настоял на том, что имеет право лизать сосульки. А однажды папа все-таки дал ему порулить своим автомобилем... В общем, не будем далее останавливаться на этой печальной истории лишь сделаем из нее некоторые выводы. Ребенок точно знал, чего он хочет, но не владел полной информацией о том, к чему его желания могут привести. В результате успешные, казалось бы, переговоры привели к катастрофе. Вступая в переговоры, всегда задавайся вопросом, насколько аргументированны и разумны возражения противоположной стороны.

**Железная мужская логика:** Если ты вынужден уступать, это значит, что ты проиграл.

**Логика переговорщика:** Будь готов к уступкам. До разумной степени. Переговоры - это всегда готовность найти компромисс, удовлетворяющий обе стороны. При отсутствии такой готовности переговоры не только теряют смысл, но и становятся опасными, так как создают все условия для возникновения по-настоящему конфликтной ситуации. Отправляясь на переговоры, всегда бери с собой не только ручку с золотым пером и заготовленные бланки контрактов, но и варианты разумных уступок. Да, твои требования законны, твои действия разумны, а твои цели благородны, в то время как противоположная сторона являет собой яркий образец непорядочности, подлости и наглости. Тем не менее не подменяй приоритеты. Ты сюда пришел не искать справедливости и указывать оппоненту, что его место возле параши, а урегулировать ваши взаимоотношения. К более или менее взаимной выгоде.

**Железная мужская логика:** Бери все, что можешь взять.

**Логика переговорщика:** Не жми допоследнего. Заяц, загнанный в угол, начинает кусаться. Садясь за стол переговоров, стоит помнить об этом интересном факте биологии. Допустим, у тебя на руках все козыри. Противная сторона не может ровным счетом ничего с тобой поделать - сила на твоей стороне. Оппоненты вынуждены уступать и подписывают под конец полную капитуляцию. Ты уходишь с ощущением безусловной и окончательной победы. И, возможно, зря. Потому что, когда человеку (компании, стране - неважно) уже нечего терять, может последовать отчаянный поступок. Сегодня ты шантажом, давлением и судебными решениями добился от компании-противника, что она продаст тебе все свои заводы за пять копеек. А завтра директор этой компании снял со счета все деньги и удрал навеки в Катманду. Потому что ему уже все равно хуже не будет. Всегда оставляй даже напрочь разбитому противнику кусочек смысла жизни.

**Железная мужская логика:** Если тебя вынуждают к конфликту - объявляй войну.

**Логика переговорщика:** Никогда не объявляй о начале военных действий. Даже если ты почти готов их начать. Профессионал переговоров никогда не покинет помещение в знак протеста. Это политики из парламента так уходят. А переговорщики сидят до тех пор, пока не выработается хоть какая-то приемлемая форма соглашения. Или хотя бы видимость такого соглашения. Так что, если ты видишь, что пока никаких позитивных результатов не предвидится, не вздумай констатировать это вслух. Подводи итог переговоров словами: "Несмотря на расхождения в деталях, у нас интересы по большому счету общие", "Несомненно, в дальнейшем нам удастся найти компромисс" и "Жаль, что пока мы не пришли к общему знаменателю, но верю, что наше сотрудничество на этом не прервется".

**2.2 Тактика переговоров**

**Выбирай правильное время!**

   Назначай решающую встречу с подписанием документов незадолго до окончания рабочего дня накануне выходных. Чем более сжаты сроки переговоров, тем интенсивнее они проходят и тем менее вероятно, что они примут неожиданный оборот. **Выбирай правильное место!**

   Переговоры можно организовать:

   1. На своей территории

   2. На территории оппонента

   3. На нейтральной территории

   Каждое из этих мест имеет свои недостатки и свои преимущества.

*На своей территории ты...*

   Не тратишь средств и времени на дорогу. Сам организуешь программу переговоров и можешь прямо влиять на ход событий. У тебя всегда при себе все необходимые материалы. Также ты имеешь определенное моральное превосходство хозяина перед гостем. *На территории оппонента ты...*

   Избавлен от хлопот и расходов по устройству приема. Обладаешь правом в любой момент взять тайм-аут, поскольку у тебя может не быть под рукой необходимых документов или людей. Имеешь возможность ознакомится с офисом и условиями работы оппонента - вещь немаловажная.

   На нейтральной территории стороны не имеют никаких дополнительных преимуществ друг перед другом. *Бери с собой специалистов*

   Если есть вероятность, что во время переговоров будут затронуты материи, тебе или оппонентам не слишком известные, разумнее будет иметь под рукой необходимых специалистов, которые смогут на месте дать разъяснения по интересующему вас вопросу. Очень часты случаи, когда результаты переговоров оказывались ничтожными только потому, что обе стороны не представляли себе точно все нюансы дела. *Садись правильно*

   Если вы ведете групповые переговоры, постарайся, чтобы самый подкованный член вашей команды как бы случайно сел по ту сторону стола, где разместятся оппоненты. Замечено, что при баталиях "лицом к лицу" люди инстинктивно ориентируются прежде всего на то, откуда была подана реплика и подсознательно считают, что если замечание прозвучало с "правильной стороны", то оно было сделано в их интересах. *Не мешай собеседнику говорить*

   Казалось бы, кто на переговорах чаще берет слово, тот и получает преимущество. Это не всегда верно. Ораторское искусство - оружие существенное, но уступающее по силе владению информацией. В любом переговорном процессе обе стороны так или иначе блефуют, подтасовывая факты в свою пользу, и тут разговорчивость противника поможет тебе точнее понять истинное положение вещей. Кроме того, человек слушающий снижает агрессивность оппонента больше, чем человек говорящий. Доказав устно тебе свою правоту, превосходство, права и обязанности, оппонент испытает чувство выполненного долга и может оказаться более уступчивым, когда дойдет до сути.

   Отвечая, не стесняйся повторить половину того, что только что услышал. Даже не очень к месту. "Как, вы правильно говорили, яйценоскость кур в данном регионе неуклонно повышается начиная: середины апреля, а поэтому я хотел бы отметить, что предоставление кредита нашей компании, безусловно, сулит вашему банку реальную выгоду". На бумаге такие силлогизмы выглядят неубедительно, но в разговоре они звучат не только терпимо, но и успокаивающе для уха того, чьи мудрые мысли ты взялся цитировать. Но этот (весьма действенный) прием желательно применять лишь в переговорах один на один, поскольку на окружающих он произведет скорее неблагоприятное впечатление. *Правильно формулируй вопросы.*

   Вместо слишком конкретных: "кто?", "где?", "когда?", задавай вопросы, требующие развернутого ответа: "как?, "почему?", "зачем?". Лучший способ заставить человека пойти на контакт - разговорить его. Как поступает плохой коммивояжер, торгующий моющими пылесосами? Он подходит к людям на улице и спрашивает: "Вам нужен пылесос?" Как поступает хороший коммивояжер? Он спрашивает: "Как вы думаете, сколько стоит этот агрегат?" А гениальный коммивояжер задает потенциальному покупателю вопрос: "Какие аллергии есть у ваших детей?" Подробно отвечая на этот вопрос, клиент сам дойдет до мысли, что неплохо было бы приобрести новейший аппарат, помогающий справиться с пылью в доме. *Ищи личный интерес*

   Твой собеседник представляет здесь интересы группы людей. Но при этом он остается данной, конкретной особью человеческого рода, у которой есть и свои собственные желания, цели и потребности. И не исключено, что эти потребности для него несколько важнее, чем доверенное ему дело. Выясни, есть ли у оппонента какие-нибудь личные интересы в этом деле, и попробуй сыграть на них. Речь не обязательно идет о популярных нынче "откатах". Оппонент, может быть, имеет и другие желания. Например, подсидеть своего начальника, которому обязательно дадут по шапке, если его команда подпишет предлагаемый тобой контракт. Или он был бы не прочь получить работу в вашей компании. Но вести такую игру надо сверхделикатно, потому что к "джентльменскому поведению" она, сам понимаешь, не относится. *Основной закон*

   Социопсихологи утверждают, что следующий закон является одним из основных и практически не происходит коммуникации, в которых бы он так или иначе не применялся.

**Закон Фоли: "Любую, самую простую проблему можно представить неразрешаемой, если описать ее обобщенно".**

   "Обдумать минимум три возможные стратегии и предугадать контрстратегии противника на каждую из них.

**2.3 Основной инструмент переговорщика**

   Это закон треугольника АРО, или иначе - закон понимания, разработанный американским философом и менеджером Роном Хаббардом. Графически треугольник АРО можно изобразить так:

**Что такое АРО?**

   Сам термин АРО является аббревиатурой от слов "Аффинити - Реальность - Общение", которые составляют углы треугольника.

   Аффинити - это чувство приязни, расположения к другому человеку. Степень аффинити показывает, насколько вам близок человек, испытываете ли вы к нему дружеские чувства (при высоком аффинити) или неприязнь (при низком аффинити). Если у вас большое аффинити к кому-нибудь, это значит, что человек вам нравится и вы ему рады, искренне к нему расположены. Аффинити очень сильно связано с доверием. Чем выше аффинити, тем больше доверие между людьми. А чем больше доверие, тем проще и успешнее вы будете проводить переговоры. Можно также сказать, что аффинити - это "стремление занять одно и то же пространство". Например, если человек вам приятен, то вам хочется находиться к нему поближе. А если неприятен, то, наоборот, вы можете чувствовать дискомфорт, даже находясь с ним в разных концах комнаты.

   Реальность - это степень согласия людей относительно чего-то. Например, если вы и человек, сидящий напротив, полностью согласны с тем, что кресла в переговорной комнате очень удобны и чай заварен секретарем именно так, как надо, - у вас обоих очень высокая степень реальности по этим вопросам. Если же вы считаете, что погода отличная, а ваш собеседник устал от жары и пыли - общей реальности в этой сфере у вас явно нет.

   Третья и самая важная составляющая треугольника - общение, т.е. обмен идеями, соображениями, да и любыми "частицами": можно обменяться даже простой улыбкой! Важно помнить, что общение тоже подчиняется своим законам. Например, чтобы общение состоялось, в нем должно участвовать как минимум два человека, причем один должен направлять сообщение с намерением передать его другому, а у второго должно быть достаточно внимания, чтобы это сообщение получить и понять.

   Наверняка, вы сталкивались с такой картиной: заходит человек в комнату и говорит что-то "в пространство". И никто на него даже не обратил внимания. Ясно, что в этом случае никакого общения не получилось. Или кто-то пробурчал под нос непонятную фразу - вы ее просто не услышали! Опять же - общения нет. Столь же "эффективным" может быть общение с человеком, говорящим на другом языке или употребляющим непонятные слова вроде научных или иных специальных терминов. Например, программист искренне пытается объяснить вам, почему компьютер вдруг зависает. И вы его слышите и стараетесь понять, но половина слов из объяснения вам просто незнакома... Тоже никакого продуктивного общения не получится. Поэтому очень важно следить за тем, понятно ли ваше сообщение собеседнику. Столь же важно, когда вы кого-то слушаете, давать подтверждение, что вы услышали и поняли то, что сказал собеседник. Даже если это будет просто "я вас понял" или легкий кивок головой.

   Попробуйте всегда давать подтверждения, и вы увидите, насколько проще станет общение и насколько повысится желание людей общаться с вами. Кстати, способность правильно общаться - тоже не врожденное качество. Этому можно научиться за два-три дня на специальном курсе "Успех в бизнесе путем общения" в московском Институте Хаббарда по управлению и у его партнеров.

**Как стать гением переговоров?**

**1. Формирование переговорного процесса**

   Ситуация во время переговоров напрямую зависит:

  -- от отношения ведущих переговоры со сторонами;

  -- от того, как сидят участники переговоров;

  -- от хода переговоров.

   Заранее спланированный ход переговоров имеет очень большое значение. Но переговоры - процесс динамичный. Творческий климат во время их проведения дает возможность рассчитывать на выгодные для всех заинтересованных сторон решения и наилучший прогноз на будущее.

   Специалисты рекомендуют следующий порядок переговоров:

   1. Определить условия переговоров и выяснить надежды партнера. Сделать это необходимо в начале переговоров, чтобы не возникли непредвиденные проблемы.

   2. Вести дискуссию по проблемам, требующим творческого решения. При этом основное условие - создание атмосферы раскованности и безопасности, особенно когда "нервы надо держать в руках".

   3. Начать переговоры с взаимовыгодных вопросов для обеих сторон.

   4. Обсудить наиболее простые спорные вопросы.

   5. И затем приступать к сложным спорным проблемам.

   Для хода переговоров огромное значение имеет также маневрирование временем: продление переговоров или их отсрочка может стать очень сильным средством давления. Если обе стороны, при взаимном доверии, приняли четкие сроки, это облегчит достижение быстрого соглашения.

   Но не всегда переговоры идут "гладко". Нередко они заходят в тупик. В этом случае следует учитывать очень важный психологический момент - не стоит отождествлять личность партнера и совершаемый им в данный момент поступок. В любых переговорах, если вы надеетесь на продолжительное сотрудничество, необходимо гнать от себя мысль об "уничтожении" противника. Вашим "противником" должна быть проблема, вытекающая из ситуации, а не сидящий напротив партнер.

   Не следует начинать разговор с тех вопросов, по которым вы расходитесь во мнениях. Необходимо, чтобы собеседник с самого начала переговоров ответил "да" и удерживать его насколько возможно от слова "нет". Если человек сказал "нет", его самолюбие требует, чтобы он оставался, верен сказанному; ему нужно время почувствовать, что его "нет" было неразумным.

   Не случайно люди интуитивно начинают разговор с общей темы, например, обменявшись мнением о погоде, - как правило, здесь позиции совпадают. Или можно задать вопрос, заранее зная утвердительный ответ. Например: Вы устроились в гостинице "Космос"? (если это точно известно). И получите необходимое "да". Это облегчает контакт при переходе к деловой части переговоров.

   С психологической точки зрения, это можно объяснить тем, что если партнер говорит слово "нет", то вся его нервная система настраивается на активное противодействие. Он весь как бы настораживается, готовясь дать вам отпор.

   Когда же он говорит "да", никакого противодействия не возникает, и он с готовностью соглашается с вами. Поэтому чем чаще партнер говорит "да" с самого начала разговора, тем более вероятно, что вам удастся склонить его к принятию вашего предложения.

   Для того чтобы партнер согласился с вашей точкой зрения, вы должны стремиться убедить его, что ваша мысль принадлежит именно ему. Этот прием весьма эффективен при продаже продукции. Действительно, не доставляет удовольствия, когда вам всячески пытаются навязать какой-то товар или указывают, что вам нужно делать. Гораздо приятнее считать, что вы покупаете по собственному желанию или действуете по собственному побуждению. Мы любим, когда учитываются наши желания и вкусы.

   Чтобы переубедить партнера, не вызывая у него недовольства или обиды, надо стараться смотреть на вещи с его точки зрения. Ваш партнер может быть полностью не прав. Но он так не думает. Не осуждайте его, а постарайтесь поставить себя на его место.

   Всегда есть причина, почему другой человек думает и поступает так, а не иначе. Выявите эту скрытую причину - и в ваших руках будет ключ к его действиям. Правда, на это понадобится время, но зато вы добьетесь лучших результатов в любых переговорах.

   Чтобы завоевать доверие партнера и затем склонить его к вашей точке зрения, необходимо сочувственно отнестись к его мыслям и желаниям. Каждый человек испытывает постоянную потребность в сочувствии. Ребенок, например, охотно показывает ушибленное место, чтобы вызвать сочувствие у старших. А взрослые с этой целью охотно рассказывают о своих трудностях, болезнях и неудачах. И если вы им искренне посочувствуете (мысленно встав на их место), то они начинают относиться к вам более доверчиво и благожелательно.

   Весьма полезно начинать обсуждение спорных вопросов с таких слов: "Я вас вполне понимаю, я понимаю, почему вы испытываете такие чувства. На вашем месте я, несомненно, чувствовал бы то же самое". Подобные слова могут смягчить даже самого непримиримого спорщика. И вы можете говорить это, будучи по-настоящему искренним: ведь на месте вашего собеседника вы, разумеется, чувствовали бы то же самое, что и он.

   Взяв себя в руки и на возмущение (а часто и на оскорбление) ответив извинениями и любезностью, вы не только получите моральное удовлетворение, но часто и чисто коммерческую выгоду, поскольку вам быстрее удастся склонить несговорчивого партнера к вашей точке зрения.

   Доброжелательность, дружеский подход и понимание способны скорее заставить вашего партнера изменить свое мнение, чем самое неистовое негодование. Старайтесь с самого начала переговоров перейти на дружеский тон, например: "Давайте посидим и посоветуемся, а если разойдемся во мнениях, то постараемся понять, чем это вызвано и по каким пунктам мы расходимся".

   Остроумное или шутливое замечание, сказанное вовремя, может разрядить обстановку. Но если вы не уверены, что умеете шутить, лучше не шутить. Хорошо бы вызвать смех, но не показаться при этом смешным.

   Если же шутка касается вас, ни в коем случае нельзя допустить, чтобы ваше лицо приняло обиженное выражение. Самая лучшая реакция - ответить такой же шуткой. Но если вы не в состоянии это сделать, выход есть: посмеяться над собой вместе со всеми. Полезно запомнить прекрасные слова из мюзикла "Проснись и пой": "Пускай, капризен успех, он выбирает из тех, кто может первым посмеяться над собой".

   При любых переговорах не следует воспринимать другую сторону как монолит - ведь она состоит из разных людей. Более того, даже имея дело с одним человеком, не забывайте о многогранности личности, и вы сможете договориться с ним, управляя ходом переговоров.

   Психологически правильно начать переговоры с взаимовыгодных для обеих сторон вопросов, обсудить наиболее простые и уже, затем приступить к сложным.

   Когда вы хотите склонить вашего партнера к своей точке зрения, никогда не начинайте переговоры с обсуждения тех вопросов, по которым он расходится с вами во мнениях. Сразу же переходите к тем вопросам, по которым вы единодушны. Старайтесь все время подчеркивать то, что вы оба стремитесь к одной и той же цели, что разница между вами только в методах, а не в сути.

   Тактически грамотное и психологически выдержанное поведение партнера служит гарантией успеха на переговорах.

   Одним из УСЛОВИЙ успешных переговоров является четкая конкретная речь участников, уверенный тон (когда вы выставляете свои требования). Такой подход заставит собеседника искать пути выполнения ваших требований и в то же время создаст у него ощущение, что предложенный им подход принят.

   Д. Карнеги указывает на правило, соблюдение которого позволяет склонить людей к нужной точке зрения: "Относитесь сочувственно к мыслям и желаниям других". Не все просьбы партнера можно удовлетворить, но отнестись к ним с пониманием, с искренним сочувствием - это важное условие делового сотрудничества предпринимателей. Не следует наносить обиды партнерам, обращая внимание на их ошибки и неточности. Это может вызвать только раздражение. Необходимо очень осторожно выбирать слова. Острая реплика типа "Это абсолютно неверно" или "Вы заблуждаетесь" убивает мысль и задевает чувство собственного достоинства у партнера, а значит, ведет к прекращению переговоров.

   Психологически правильно высказывать неприятные слова после похвалы. Д. Карнеги вообще против критики, так как, по его мнению, она не дает никакого ощутимого результата и только усугубляет ситуацию. Критика вызывает противодействие, создает конфликт, приводит к стрессовому состоянию собеседников. Но опыт свидетельствует, что иногда при общении деловых партнеров без критики не обойтись. В таком случае критика должна быть деловой и сочетаться с конструктивными предложениями. При этом рекомендуется вначале указать на положительные стороны сотрудничества с партнером. И, естественно, критические замечания должны быть корректными, не оскорбляющими достоинство критикуемого.

   Если у вас возникли трудности в ходе переговоров, сосредоточьтесь не на позициях, а на интересах. Выяснится, что интересы у вас общие - завязать контакты, соединить вашу продукцию с рынком сбыта.

   В заключение приведем шесть основных правил, способствующих успеху переговоров и поддержанию благоприятного климата в процессе их ведения, которые должны неукоснительно соблюдать обе стороны:

   1. Рациональность. Необходимо вести себя рационально, если даже другая сторона проявляет эмоции. Неконтролируемые эмоции отрицательно сказываются на процессе принятия решений.

   2. Понимание. Постарайтесь понять партнера. Невнимание к точке зрения партнера ограничивает возможность выработки взаимоприемлемых решений.

   3. Общение. Если даже противоположная сторона вас не слушает, постарайтесь провести консультации с ней, тем самым будут улучшены отношения.

   4. Достоверность. Не давайте ложной информации, если это делает противоположная сторона. Такое поведение ослабляет силу аргументации, а также затрудняет в дальнейшем взаимодействие.

   5. Избегайте поучительного тона. Не старайтесь поучать партнера, будьте, открыты для его аргументов и постарайтесь, в свою очередь, убедить его.

   6. Принятие. Постарайтесь принять другую сторону и будьте, открыты для "того, чтобы узнать нечто новое от партнера.

**2.2 Типы конфликтов**

   В рамках социально - конфликтологического анализа рассматриваются взаимосвязи людей в рамках их отношений в производственном коллективе. Во-первых, это взаимосвязи функционального характера, определенные совместной трудовой деятельностью. Данные взаимосвязи носят как непосредственный, так и опосредованный характер. Во-вторых, это взаимосвязи, вытекающие из принадлежности работников к одному производственному коллективу. В-третьих, это взаимосвязи психологического характера, вызванные потребностями людей в общении. Исходя из указанных взаимосвязей, которые в норме должны иметь согласованный характер, выделены следующие основные типы конфликтов, нарушающих успешное завершение соответствующей связи [3]:

   1. Конфликты, представляющие собой реакцию на препятствие достижению основных целей трудовой деятельности;

   2. Конфликты, возникающие как реакция на препятствия к достижению личных целей работников в рамках трудовой деятельности;

   3. Конфликты, вытекающие из восприятия поведения членов коллектива, как несоответствующего принятым социальным номам совместной трудовой деятельности.

   4. Сугубо личные конфликт, между работниками, обусловленные несовместимостью индивидуально-психологических характеристик - резкими различиями потребностями, интересов, ценностных ориентаций, уровнем культуры в целом.

   В реальной деятельности коллектива чаще встречаются конфликты, представляющие собой сочетания нескольких из указанных типов.

   2.3 Роль посредника (медиатора) в управлении конфликтом

   Управление процессом конфликта с использованием моделей взаимных выгод или уступок и сближения дает наилучшие результаты при участии в процессе управления посредника (медиатора). Хотя медиатор приносит не только выгоды управления, но и недостатки, к ним, по крайней мере, относится следующее:

   1. вмешательство медиатора нарушает определенную стабильность внутри диады конфликтующих сторон;

   2. медиатор при всей своей нейтральности может иметь свои собственные интересы в конфликте, например, стремление сохранить свою позицию посредника;

   3. вмешательство медиатора и используемые им средства могут привести к заключению соглашений, которые будут скорее результатом внешнего воздействия, чем внутренней мотивации участников ситуации, что может сказаться на прочности этих соглашений;

   4. существует потенциальная опасность неадекватного применения средств вмешательства медиатора, что может привести к интенсификации конфликта.

   Управление процессом конфликта при помощи медиатора требует высокого доверия участников конфликтного взаимодействия к медиатору, при этом, если обращение к медиатору является совместной просьбой сторон конфликта, шансы на успех выше, чем в случае обращения одной стороны.

   В работе медиатора различают следующие тактики:

   1. рефлексивное вмешательство, направленное на установление и поддержание контакта с участниками конфликта, их мотивацию и доверие к посреднику;

   2. контекстуальное вмешательство, используемое для установления более благоприятного климата переговоров, их оптимизации, предупреждения осложнений, в том числе в эмоциональном взаимодействии сторон, и т. д.;

   3. независимое вмешательство по существу конфликта, непосредственно связанное с процессом принятия решений, анализом вариантов и т.д.

   Также различают следующие стратегии медиаторов:

   1. логическую, сводящуюся к анализу случаев, обсуждению расхождений, подготовке соглашений и т. д.;

   2. агрессивную, представляющую собой принуждение, угрозы незаключения соглашения и т.д.,

   3. патерналистскую, когда медиатор исполняет роль "отца-мудреца", обсуждает соглашения по отдельности с каждой из сторон, дает советы каждой из них, поощряет одобрением и т. д.

   Задача медиатора всегда усложняется тем, что каждая из сторон, вовлеченных в конфликт, пребывает в уверенности, что только она обладает соответствующим реальности видением проблемы. Претензии, действия и их оправдания, приводимые противоположной стороной, объясняются корыстными намерениями или предвзятостью подхода и даже расцениваются как свидетельство присущей противнику непорядочности и бесчеловечности. Более того, протесты и попытки вмешательства со стороны медиатора отметаются из-за того, что они якобы основаны на ложных посылках, что служит дополнительным подтверждением того, что лишь "наша" сторона видит истину и вполне понимает создавшееся положение, что лишь "мы" одни в состоянии оценить неразумность и вероломство противоположной стороны. Любое предложение, которое будет казаться выдвигающей его стороне отвечающим общим интересам, во мнении другой стороны будет выглядеть невыгодным и служащим интересам противной стороны.