

#### 4. *Выработка предложений по разрешению спора*

Основное назначение этапа – выработка способов преодоления конфликта и урегулирования спора.

Задачи медиатора на данном этапе:

- 1) организовать обсуждение предложений сторон;
- 2) содействовать выработке согласованного решения;
- 3) оказывать сторонам помощь:
  - в оценке правовой корректности решения;
  - в оценке исполнимости решения;
  - в определении последствий неисполнения договоренностей;
- 4) зафиксировать итоги обсуждения и согласовать порядок подготовки проекта соглашения.

На данном этапе участники предлагают возможные решения по конкретным вопросам перечня, обсуждают их и пытаются найти вариант, устраивающий обе стороны. Как и на предыдущих этапах, работа начинается с формирования регламента как основного инструмента организации обсуждения предложений сторон (общая продолжительность обсуждения, перерывы, последовательность представления предложений и высказываний отношения к ним и т.д.). После согласования регламента медиатор начинает процедуру обсуждения путем предоставления (в установленном регламентом порядке) сторонам слова для формулирования предложений по конкретным вопросам перечня и высказывания отношения к предложениям другой стороны. Обычно

участники выдвигают свои предложения по очереди и обсуждают их в порядке поступления. Фрагмент сценария такого хода переговоров может выглядеть следующим образом.

<i>Медиатор</i>	Итак! Светлана Петровна, мы определили, что первым заслушиваем Ваше предложение. Вы готовы его сформулировать?
<i>Светлана Петровна</i>	Я согласна, чтобы Иван Сергеевич виделся с нашим сыном два дня в неделю, например, во вторник и четверг с 5 до 8 часов вечера.
<i>Медиатор</i>	Иван Сергеевич, вас устраивает такое предложение?
<i>Иван Сергеевич</i>	Конечно, нет! Шесть часов в неделю это абсолютно мало! Я хочу общаться с сыном, заниматься его воспитанием, участвовать в его жизни, а не просто видеться.
<i>Медиатор</i>	Что предлагаете Вы?
<i>Иван Сергеевич</i>	Я считаю, что родители имеют равные права на общение со своим ребенком, поэтому хочу, чтобы три дня в неделю сын находился со мной, причем эти дни должны включать и выходные, и ночевал у меня.
<i>Медиатор</i>	Светлана Петровна, Вы готовы рассмотреть предложение Ивана Сергеевича?
<i>Светлана Петровна</i>	И не собираюсь! Родители имеют равные права на общение с ребенком только тогда, когда не уходят из семьи! Сын живет со мной, значит, я и отвечаю за его воспитание. Ребенок должен иметь

	дом, а не мотаться между квартирами, в одной из которых, к тому же, живут чужие для него люди.
<i>Медиатор</i>	Светлана Петровна, правильно ли я понимаю, что Вы настаиваете на своем предложении.
<i>Светлана Петровна</i>	Да.
<i>Медиатор</i>	Не могли бы Вы пояснить, чем оно продиктовано?
<i>Светлана Петровна</i>	Ребенок должен иметь устойчивый распорядок дня. Это нужно как для занятий, так и для нормального отдыха. Два дня по три часа еще можно предусмотреть в распорядке дня сына, который кроме школьных занятий и выполнения уроков еще ходит в бассейн, музыкальную школу, занимается с репетитором английским. Отрывать ребенка на большее время просто невозможно. Кстати, именно я занимаюсь с сыном дома и музыкой, и английским.
<i>Медиатор</i>	Иван Сергеевич, аргументы Светланы Петровны не повлияли на Вашу позицию?
<i>Иван Сергеевич</i>	Нет...

В плане организации предметного диалога, такой формализованный сценарий является, пожалуй, наиболее простым и обладает уже тем очевидным преимуществом, что позволяет медиатору достаточно уверенно контролировать ход обсуждения путем простого соблюдения установленной очередности и последовательности действий сторон. Кроме того, данный вариант существенно облегчает понимание и оценку конкретных предложений, по-

сколькo обсуждение предложений идет в рамках содержания выработанного участниками списка вопросов. Однако переговоры не всегда проходят по стандартному сценарию. В практике Центра медиации УрГЮА, правда не часто, но возникают ситуации, когда обсуждение конкретного предложения по одному из вопросов выводит участников на новые, интересные для них идеи разрешения конфликта и стороны находят устраивающее их решение без рассмотрения предложений по остальным вопросам списка. Иногда стороны изменяли требования и разрешали спор на основе новой для них информации, полученной в ходе обсуждения. Встречались случаи, когда происходил отказ от имущественных требований в результате выяснения личных отношений.

Обобщение и анализ опыта показывает, что успешному продвижению к выработке решения в этих ситуациях, как правило, способствовал и отказ от формального следования регламенту и квалифицированная работа медиатора по методическому сопровождению хода переговоров. Основными способами такого сопровождения были вопросы участникам о соотношении обсуждаемых подходов к разрешению конфликта с основными противоречиями позиций сторон, согласованными вопросами для обсуждения и помощь сторонам в формулировании результатов конкретных договоренностей. Таким путем медиатор достигал четко выраженного понимания сторон, насколько возникающие варианты решения спора устраняют противоречия в их позициях и деактуализируют намеченные для обсуждения вопросы. Если стороны подтверждали, что сформулированный вариант решения спора снимает все противоречия между ними и обсуждать остальные вопросы перечня нет смысла, то на его основе начиналась разработка медиативного соглашения. Если же снималась только часть вопросов перечня, то решения по оставшимся вопросам обсуждались и формулировались отдельно. Таким образом, на этапе обсуждения предложений неуклонное соблюдение регламента не всегда является достаточным условием

эффективной деятельности медиатора, и если стороны начинают действовать не по регламенту, но демонстрируют конструктивный диалог, отчетливо продвигаются по содержанию конфликта, то правильнее не настаивать на возвращении к регламенту, а помогать им в этом продвижении. Впрочем, такая помощь должна осуществляться при любом ходе переговоров, в том числе когда обсуждение предложений идет строго в соответствии с регламентом. Вопрос только в точности выбора адекватных форм и необходимого объема, который осуществляется медиатором в каждой процедуре с учетом особенностей ее хода и конкретной ситуации.

На этапе обсуждения предложений сторон и выработки решений по урегулированию спора медиатору приходится максимально задействовать весь свой инструментарий, поскольку именно на данном этапе, пожалуй, наиболее отчетливо проявляются конфликт участников и столкновения позиций сторон. Поэтому медиатор должен особенно внимательно отслеживать все действия участников и контролировать ход переговоров. Разумеется, контролировать в данном случае не означает постоянно вмешиваться во взаимодействие сторон, хотя и такое бывает необходимым.

Такая необходимость может возникнуть в силу разных причин.

Чаще всего это бывает связано с непродуктивным взаимодействием участников, например, когда под влиянием эмоций стороны теряют рациональный смысл дискуссии и вместо содержательного обсуждения конкретных предложений начинается банальное выяснение отношений. Внешние признаки такого «режима общения» хорошо известны по личному опыту, наверное, каждому: стороны перестают слушать, постоянно перебивают друг друга, повышается голос, появляется соответствующая лексика и т.д. При возникновении таких ситуаций медиатор обязан вмешаться в диалог и вернуть его в конструктивное русло. Способами такого «возвращения» могут быть: вопросы (например, «как вы думаете, способствует ли такой ход обсуждения преодолению ваших разногласий?»), прямое напоминание участникам правил поведения в медиации, предложение сделать перерыв и т.д.

Для некоторых случаев хороший результат дает прием, который можно условно назвать визуализацией конфликта, заключающийся в схематическом изображении противоречий и действий сторон. Для этого медиатор с помощью сторон «зарисовывает» сложившуюся ситуацию, например, на листе ватмана и предлагает участникам обсудить данную схему и поискать на ней способы решения. Смысл данного действия заключается в том, что обращение к схеме, «разрывая» прямое взаимодействие сторон, способствует снижению влияния негативных эмоций и создает условия для рационализации конфликта. Если стороны склонны к аналитической работе и имеют соответствующий потенциал, данная техника создает достаточно высокую вероятность сменить обсуждение в установке «друг против друга» на обсуждение в установке «вместе против проблемы».

В особо сложных случаях медиатор может воспользоваться своим правом на индивидуальную работу со сторонами, в которой помогает им понять причины возникновения конфликтной ситуации и найти пути ее преодоления.

Следует учитывать, что не только определенные поведенческие характеристики взаимодействия являются свидетельством ухода сторон от конструктивного обсуждения вопросов, причем их отсутствие в конкретный момент времени не гарантирует, что стороны успешно продвигаются в поиске решения конфликта. Помимо внешних признаков медиатору важно отслеживать и определенное содержание диалога, появление которого с высокой вероятностью приведет к непродуктивному развитию событий, даже если дискуссия, как кажется в конкретный момент, находится в русле конструктивного взаимодействия и направлена на решение поставленных проблем. Принято считать, что такое содержание возникает, в частности, при обращении участников к прошлому, когда начинается обсуждение обстоятельств и действий, приведших к существующему конфликту. Рано или поздно такое обсуждение, как правило, превращается в выяснение вопросов из разряда «кто первый начал и кто виноват», неизбеж-

но ведущих к эскалации конфликта. Именно поэтому медиатор, основываясь на максиме «решение конфликта нельзя найти в прошлом, а только в будущем», стремится пресекать такое развитие событий и переводить обсуждение из логики «кто виноват в конфликте» в логику «как разрешить конфликт».

Однако и в случае необходимости, вмешательство медиатора в диалог сторон должно быть обоснованным (опираться на принципы, правила, цели и регламент процедуры), целевым (направленным на достижение целей и решение задач переговоров) и точным (осуществляться путем применения «специальных» технических средств, соответствующих конкретной ситуации).

Соответствие действий медиатора данным требованиям достигается посредством выполнения ряда условий.

Развернутый анализ конфликта. Как уже говорилось, медиатор начинает анализ конфликтной ситуации на стадии подготовки и продолжает эту работу на всем протяжении процедуры медиации. Каждая последующая стадия дает возможность дополнять первоначальные представления и разворачивать их до структурного представления конфликта, позволяющего понимать причины конкретных действий и эмоциональных реакций сторон. Как правило, на этапе выработки решения по урегулированию спора медиатор уже имеет некоторую информацию, необходимую для такого представления. Однако ее достаточность всегда относительна, поэтому медиатор вынужден удерживать в поле своего внимания весь объем полученной информации и постоянно учитывать ее в ходе анализа переговорных ситуаций.

Понимание оснований противостояния сторон, смыслов их конкретных действий в переговорах и причин эмоционального восприятия происходящего, являющееся важным условием эффективной работы медиатора на протяжении всей процедуры, для данного этапа приобретает качество категорического требования.

Прежде всего это позволяет более успешно противостоять эскалации конфликта, которая не просто снижает эффективность пере-

говоров, но и создает риски их срыва. Если медиатору не удастся предотвратить такое развитие событий, то переговоры, как правило, проваливаются, а стороны расстаются, как минимум, сохранив негативное восприятие отношений, а возможно, и усилив его.

Кроме того, это является ключевым условием эффективного содействия участникам в выработке согласованного решения. Как уже отмечалось, решение спора в медиации возможно только как разрешение конфликта. На практике это означает необходимость различать конкретные требования в рамках предмета спора и интересы сторон<sup>1</sup>. Как правило, стороны мыслят именно конкретными требованиями, поэтому достаточно определенный ответ удастся получить только на вопрос – как они хотят урегулировать спор. Вопрос – почему спор следует решить именно так, а не иначе, т.е. вопрос об интересах, на которых в действительности и основываются требования, обычно вызывает затруднения. Между тем именно выявление и оформление интересов чаще всего и позволяет найти вариант решения спора, полностью устраивающий обе стороны, поскольку интересы могут обеспечиваться различными вариантами решения. Исходя из этого, медиатор, помогая сторонам обдумать и оформить свои интересы, способствует разработке именно такого решения, которое в наибольшей степени соответствует интересам обеих сторон и в этом смысле разрешает конфликт. Только такой вариант дает уверенность, что стороны добровольно исполняют установленные соглашением обязательства, разумеется, при условии, что разрешающий конфликт вариант решения хорошо проработан относительно предмета спора. Это условие обеспечивается путем оказания сторонам помощи

---

<sup>1</sup> Наиболее простое и удобное для целей практики различение требований и интересов сводится к следующему. Требование в споре – это то, чего сторона хочет добиться, а интерес – то, почему она хочет добиться именно этого. Данное различение принципиально для медиации, поскольку именно оно позволяет находить способы преодоления конфликта и вырабатывать согласованное решение по урегулированию спора. Подробнее об этом в § 3 главы V.



в оценке правовой корректности решения, его исполнимости и определении последствий неисполнения договоренностей.

Надо сказать, что для медиатора, имеющего профессиональную юридическую подготовку, данная задача может быть весьма простой, если стороны имеют некоторые представления о юридических соглашениях или привлекают к участию в медиации юристов. В то же время в практике авторов встречались случаи, когда решение данной задачи представляло определенную трудность. В плане правовой корректности, например, приходилось разъяснять сторонам, что вырабатываемое ими соглашение содержит условия, делающие его юридически ничтожным. В частности, можно упомянуть достаточно анекдотичный случай, когда на проживание двоюродной внучки в ее квартире бабушка соглашалась только при условии, что внучка в течение пяти лет не вступит в брак. Этим условием бабушка надеялась предотвратить брак внучки с человеком, которого она считала проходимцем. Самое любопытное, что внучка была согласна на это условие.

Чаще всего приходится оказывать помощь в определении исполнимости решения и последствий неисполнения условий соглашения. Однако для посредника-юриста оказание такой помощи является только одной из профессиональных компетентностей и сложностей не вызывает.

В случае успешного прохождения данного этапа медиатор завершает его фиксацией итогов обсуждения и согласованием порядка подготовки проекта медиативного соглашения.

Фиксация итогов обсуждения обычно выглядит как формулирование медиатором всех достигнутых договоренностей, порядка их исполнения и последствий нарушения. При этом стороны должны подтвердить свое согласие по существу каждого пункта и одобрить его формулировку. Тем самым еще раз проверяется совпадение понимания принципиальных положений достигнутого соглашения и подтверждается разрешение конфликта сторон. Как правило, существенных разногласий при этом не возникает, а возможные редакционные предпочтения участников особых трудностей не создают.

Подготовка проекта медиативного соглашения может осуществляться одной из сторон и согласовываться с другой или в совместной работе участников, или поручаться медиатору. На практике выбор порядка подготовки проекта зависит от участвующих субъектов. Если сторонами выступают юридические лица, то проект соглашения обычно готовится и согласуется их юристами в соответствующем корпоративным правилам порядке. Физические лица, как правило, поручают подготовить проект медиатору. Теоретически поручить подготовить проект соглашения медиатору могут и юридические лица, однако в практике Центра медиации УрГЮА таких случаев нет.

*Индивидуальная работа со сторонами (кокус).*

*(Факультативный этап)*

Как уже упоминалось, в ходе процедуры медиатор может осуществлять индивидуальную (раздельную) работу со сторонами (кокус).

Основное назначение индивидуальной работы – устранение препятствий и создание условий для продуктивного взаимодействия сторон в переговорах.

Анализ опыта и изучение различных моделей медиации привели авторов к убеждению, что к кокусу следует относиться в первую очередь как к одной из техник организации медиации и управления переговорами. Разумеется, в медиации можно выделять и одноименный этап, но, в отличие от остальных, он является факультативным, поскольку в конкретной процедуре раздельная работа со сторонами не является обязательным условием достижения целей переговоров. Таким образом, в одной процедуре медиации может существовать такой этап как кокус, а в другой нет.

Такое отношение к индивидуальной работе (кокусу) не является общепризнанным. В литературе при характеристике стадий медиации встречаются весьма различающиеся подходы к данному вопросу: от категорического указания на индивидуальную работу со сторонами как на необходимый этап переговоров до от-

каза от нее как инструмента медиатора и, соответственно, этапа процедуры. Однако данные расхождения касаются больше теоретического плана, где каждый из подходов имеет свои аргументы, основывающиеся на определенном понимании сущности посредничества в споре и принятии той или иной концепции медиации. С позиций практики достаточно отметить две причины предлагаемого отношения к кокусу как технике организации процесса переговоров и факультативному этапу процедуры медиации.

1. Техника индивидуальной работы со сторонами является эффективным инструментом медиатора, а для некоторых случаев единственно возможной формой помощи участникам конфликта в поиске путей преодоления их разногласий. Часто только в кокусе удается выяснить действительные цели и интересы сторон в переговорах, понять скрытые основания конфликта и выйти на способы его преодоления. В общем, без индивидуальной работы нельзя реализовать все возможности посредничества, особенно в сложных ситуациях.
2. Не каждая процедура медиации требует индивидуальной работы со сторонами. Как отмечалось выше, в практике нередки случаи, когда стороны начинают продуктивно взаимодействовать и достаточно быстро выходят на сотрудничество в совместном обсуждении проблем. Очевидно, что при таком развитии событий, когда стороны демонстрируют конструктивный диалог и с высокой долей вероятности идут к соглашению, принудительно прерывать их взаимодействие путем назначения индивидуальной работы, просто не имеет смысла. Другое дело – если спор отягощен негативными эмоциями участников, препятствующими конструктивному взаимодействию, или стороны не готовы раскрыть какую-то информацию в совместной работе и т.д. При таких обстоятельствах индивидуальная работа может стать ключом к успеху переговоров. Более того, в сложных случаях нередко требуется многократное обращение к индивидуальной работе со сторонами в рамках одной процедуры медиации.

Таким образом, являясь эффективным инструментом преодоления разногласий в переговорах, отдельная работа медиатора со сторонами (кокус) целесообразна только в том случае, когда на том или ином этапе процедуры не удается достичь положительного результата в совместной работе сторон.

В ходе индивидуальной работы медиатор может решать различные задачи, формулируемые для каждой конкретной медиации. В обобщенном виде, как правило, актуальны следующие:

- уточнить цели сторон в переговорах и отметить последствия их срыва;
- выявить препятствия в согласовании вопросов для обсуждения и помочь скорректировать формулировки предлагаемых вопросов;
- содействовать сторонам в точном понимании противоречий переговорных позиций и поиске путей их преодоления;
- выявить основания конфликта (провести с каждой из сторон структурный анализ конфликта);
- минимизировать влияние негативных эмоций и рационализировать конфликт;
- подготовить стороны к конструктивному диалогу;
- помочь сторонам оформить свои интересы и скорректировать на их основе реалистичные предложения по разрешению спора;

О возможности в медиации отдельной работы со сторонами, ее целях и порядке осуществления медиатор информирует участников во вступительном слове. Обращается внимание, что необходимость индивидуальной работы на конкретном этапе процедуры определяется медиатором, который извещает стороны о своем решении и организует ее проведение. В соответствии с принципом равенства сторон в медиации, на проведение индивидуальной работы с каждой из сторон устанавливается одинаковый период времени, например, по 20 минут. Стороны также

имеют право заявить в ходе процедуры о своем желании поработать с медиатором индивидуально<sup>1</sup>. При этом, если такое желание высказывает только одна сторона, медиатор напоминает, что право на индивидуальную работу с ним возникает и у другой стороны и, проведя кокус с обратившейся стороной, уделяет такое же время для работы с другой стороной.

При разъяснении целей и порядка проведения кокуса важно подчеркнуть, что все сказанное в ходе индивидуальной работы считается конфиденциальной информацией и без разрешения участников не может использоваться при совместной работе сторон. Поэтому, завершая кокус, медиатор специально осведомляется у стороны, что из обсуждавшегося является конфиденциальным, а что может быть доведено до всех участников в целях способствования разрешению конфликта.

В ходе индивидуальной работы важно последовательно выдерживать основные требования к посредничеству.

*Нейтральность*, соблюдая которую следует:

- не допускать эмоционального присоединения, т.е. сочувствия стороне, выражения своего понимания ее переживаний;
- не выражать своего согласия с разного рода оценками, аргументами, выводами сторон;
- не оценивать действия участников и т.д.

*Формальность* как нейтральность к содержанию. Так, помощь в проработке и оформлении переговорных позиций должна быть только методической, т.е. сводиться к организации необходимой для этой работы стороны и исключать советы и рекомендации по существу спора. Такая организация может осуществляться, напри-

---

<sup>1</sup> Надо сказать, что на практике индивидуальная работа, как правило, осуществляется по инициативе медиатора. По факту, отдельная работа нередко проводится уже при подготовке медиации и, в некоторых случаях, является единственно возможной формой взаимодействия со сторонами на этой стадии.

мер, путем постановки вопросов, касающихся интересов и целей в переговорах, оснований требований, реалистичности и исполнимости предложений и т.п. Не следует обсуждать ситуацию с позиций отсутствующей стороны, т.е. не имитировать переговоры.

*Конфиденциальность*, согласно которой вся информация, которую сторона представила в ходе индивидуальной работы только для медиатора, не может разглашаться как в рамках процедуры медиации, так и за ее пределами, как в настоящем, так и в будущем.