

*Правительство Санкт-Петербурга  
Комитет по молодежной политике и взаимодействию  
с общественными организациями  
Санкт-Петербургское государственное  
бюджетное учреждение  
«Городской центр социальных программ и профилактики  
асоциальных явлений среди молодежи «КОНТАКТ»*

## **МЕДИАЦИЯ – ЭТО...**

*Методическое пособие  
для специалистов сферы молодежной политики*

Санкт-Петербург  
2022

УДК 32(075.8)

ББК 66я73

М 42

*Рекомендовано к изданию научно-методическим советом  
Санкт-Петербургского государственного бюджетного учреждения  
«Городской центр социальных программ и профилактики асоциальных  
явлений среди молодежи «КОНТАКТ»*

**Медиация – это...:** методическое пособие для специалистов сферы молодежной политики / Санкт-Петербургское государственное бюджетное учреждение «Городской центр социальных программ и профилактики асоциальных явлений среди молодежи «КОНТАКТ». – Воронеж: АртПринт, 2022. – 136 с.

*Справочно-методическое издание*

**Материалы подготовлены:**

Санкт-Петербургское государственное бюджетное учреждение «Городской центр социальных программ и профилактики асоциальных явлений среди молодежи «КОНТАКТ» под руководством канд. социол. наук Горюнова П.Ю.

**Авторский коллектив:** Пегашова С.О., Бриль М.С., Осипенко И.С., Тярасова Т.Д., Сизова Н.С., Бекренева Ю.С., Этлис К.М., Орлов А.А., Лапузина А.П., Ковчак Е.Ю., Попов Е.А., Базалюк В.И.

**Редакционная коллегия:**

Костюковский Я.В. (канд. социол. наук)  
Авксентьевский И.И. (канд. филос. наук)  
Дубровский Р.Г. (канд. социол. наук)

Методическое пособие представляет обобщенный опыт исследований в сфере медиации и практики проведения переговоров Службы медиации СПб ГБУ «ГЦСП «КОНТАКТ». В пособии рассказывается о сути процедуры медиации, ее принципах, медиаторах, применении медиации в различных сферах, а также об опыте становления первой в России службы медиации на базе городского бюджетного учреждения.

ISBN 978–5–6049108–8–7

© Коллектив авторов

© СПб ГБУ «ГЦСП «КОНТАКТ», 2022

© Оформление СПб ГБУ «ГЦСП «КОНТАКТ», 2022

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	5
ГЛАВА I. ЧТО ТАКОЕ МЕДИАЦИЯ? .....	7
1.1 Переговоры с участием нейтрального посредника .....	7
1.2 Требования к медиатору.....	20
1.3 Процесс медиации .....	28
ГЛАВА II. ГДЕ ПРИМЕНЯЕТСЯ МЕДИАЦИЯ? .....	39
2.1 Медиация – это дело семейное .....	39
2.1.1 Почините мне ребенка, или детско-родительские конфликты .....	39
2.1.2 Верни все мои подарки, или конфликты между супругами .....	48
2.1.3 Здравствуйте, я Ваша тетя, или конфликты с родственниками .....	55
2.2 Саня, верни сотку, или имущественные конфликты .....	60
2.3 Преступление или наказание, или уголовные конфликты .....	68
2.4 Завтра с родителями в школу, или конфликты в образовательных учреждениях .....	75
2.5 Офис – поле боя, или организационные конфликты .....	82
2.6 Конечно, я уважаю твое неправильное мнение, или межличностные конфликты.....	89
ГЛАВА III. КАК СОЗДАТЬ СЛУЖБЫ МЕДИАЦИИ? .....	94
3.1 Привет, Межвед!.....	94
3.2 Усы, лапы, хвост – вот мои документы.....	98
3.3. Часть команды – часть корабля .....	106
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	114

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	116
ПРИЛОЖЕНИЕ 1. Заявка на проведение медиации.....	120
ПРИЛОЖЕНИЕ 2. Федеральный закон от 27 июля 2010 г. № 193-ФЗ «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)».....	121

## ВВЕДЕНИЕ

Это пособие – результат продолжительной деятельности коллектива Службы медиации, действующей на базе Санкт-Петербургского государственного бюджетного учреждения «Городской центр социальных программ и профилактики асоциальных явлений среди молодежи «КОНТАКТ». Она представляет собой путеводитель по миру медиации, дает возможность проанализировать особенности проведения переговоров и узнать, как организовать работу в Службе медиации.

Мы расскажем: где, как и зачем работает медиатор, что делает Служба, какие обязательства на себя берет организация для обеспечения переговоров от начала до конца.

В книге освещены основные вопросы, связанные с применением процедуры медиации. Здесь вы найдете практические рекомендации по подготовке и проведению переговоров, а также яркие и конкретные примеры из практики ответственных медиаторов.

Описывая практический опыт, мы постарались охватить максимальный спектр тех обращений, с которыми мы сталкиваемся: семейные, имущественные, наследственные споры, противоречия и разногласия с ближайшими и дальними родственниками, организационные конфликты, конфликты в образовательных учреждениях и связанные с совершением противоправных действий, в том числе с административными и уголовными последствиями.

Таким образом, в первой части методического пособия вы познакомитесь с основными понятиями, связанными с медиацией и медиативными технологиями, а также узнаете о требованиях к медиатору; во второй же части вы найдете информацию, посвященную непосредственно сферам реализации технологии; в третьей же части вы узнаете об

особенностях организации и функционирования бюджетной Службы медиации, ценностях команды и взаимодействии с партнерами.

Эта методичка будет полезна для тех, кто хочет ближе познакомиться с медиацией как с технологией урегулирования конфликтов, как с переговорным процессом, а также для тех, кто хочет организовать процедуру медиации. Наша книга несет практическую пользу и вбирает в себя многолетний опыт сотрудников и руководителей Службы медиации, чтобы вы могли ответить на все или большинство волнующих вас вопросов. Мы пишем эту книгу, чтобы поделиться своими идеями, опытом, кейсами и помочь начинающим медиаторам наладить деятельность в своей организации.

Коллектив авторов старался обеспечить наиболее полное усвоение информации, а также сформировать структуру пособия таким образом, чтобы каждый раз читатель мог вернуться к ней и открыть необходимую ему страницу, главу или параграф, задать волнующий вопрос и получить ответ.

Несмотря на всю серьезность заявленных тем, нам очень хочется, чтобы эта книга не стала очередным сложным использованным источником, а скорее наоборот – чтобы между нами состоялся непринужденный разговор, беседа, в которой мы последовательно отвечаем на накопившиеся к нам вопросы. Мы предлагаем расслабиться и погрузиться в мир Службы медиации.

# ГЛАВА I. ЧТО ТАКОЕ МЕДИАЦИЯ?

## 1.1 Переговоры с участием нейтрального посредника

*«Как люди могут наилучшим образом справиться со своими разногласиями?»*

*Р.Фишер, У.Юри, 1992*

Урегулирование споров с привлечением третьей стороны не является каким-то новшеством и существует так же давно, как существуют конфликты.

Одними из первых, кто применял методы примирения с целью сохранения существования племени, были жрецы и вожди. В средние века в Западной Европе церковь выступала посредником не только в дипломатических отношениях, но и в семейных спорах, а уже в Древней Руси с помощью представителей духовенства осуществлялись попытки мирного разрешения княжеских ссор и междоусобиц<sup>1</sup>.

Посредничество как часть традиционного уклада жизни всегда присутствовала в восточных культурах. К примеру, в Китае и Японии на сегодняшний день примирение сторон посредством диалога – наиболее приемлемый способ решения конфликта, чем обращение в государственный суд<sup>2</sup>.

Ближайшим родственником современной медиации является американская модель посредничества, которая появилась после Второй Мировой войны, в результате борьбы между профсоюзами и работодателями за условия труда и размер его оплаты. Профсоюзы и партийные органы выполняли третейские функции, разрешая многочисленные межличностные конфликты в быту и на производстве. В СССР технология посредничества изучалась и применялась советскими

---

<sup>1</sup> Аллахвердова О.В., Иванова Е.Н. История развития медиации // Вестник Санкт-Петербургского университета. Политология. Международные отношения. 2007. № 2-2.

<sup>2</sup> Меркулов П.А., Гашина Н.Н. Управление альтернативными разрешениями споров в России: История и современность // Вопросы управления. 2015. № 3 (15).

дипломатами, и уже в 1993 году был основан первый в России Центр разрешения конфликтов<sup>3</sup>.

В 1999 году в Вене состоялась международная конференция по медиации, после чего институт посредничества получил международное признание. Таким образом, в связи с общими социальными изменениями силовые методы для убеждения заменялись переговорами, в которых важным является не только решение спорных вопросов, но и сохранение деловых или межличностных отношений.

В настоящее время существует большое количество разновидностей альтернативного разрешения конфликтов, среди которых самыми популярными в Российской Федерации являются разбирательство в третейском суде, медиация, переговоры и мировое соглашение<sup>4</sup>.

Термин «медиация» происходит из латинского языка: «mediare» – посредничать; «medius», «medium» – средний, середина. Большинство определений можно условно разделить на две категории, в которых упор делается либо на описание самой процедуры, либо на том, какую роль выполняет в ней посредник:

1. Медиация – это культура внесудебного, конструктивного разрешения споров на основе сотрудничества сторон; это путь к осмысленному взаимоприемлемому решению, основанному на консенсусе между сторонами, вовлеченными в спор.
2. Медиация – одна из технологий альтернативного урегулирования споров с участием третьей нейтральной, беспристрастной, не заинтересованной в данном конфликте стороны – медиатора, который помогает сторонам выработать определенное соглашение по спору, при этом стороны полностью контролируют процесс принятия

---

<sup>3</sup> Аллавердова О.В., Карпенко А.Д. Методическое пособие для посредников-медиаторов. СПб, 2005. 107 с.

<sup>4</sup> Распопова Н.И. Медиация: учебное пособие для вузов / Н.И.Распопова. Москва: Издательство «Юрайт», 2021. 222 с.

решения по урегулированию спора и условиям его разрешения<sup>5</sup>.

Несмотря на все многообразие определений данного термина, в своей деятельности мы, как специалисты Службы медиации, пользуемся сокращенным определением, где медиация – это альтернативный способ разрешения конфликтов путем переговоров с участием нейтрального посредника, направленный на заключение между сторонами взаимовыгодных договоренностей.

Медиация, как технология, вбирает в себя методики и техники из смежных практиков-ориентированных специальностей – конфликтологии, юриспруденции и психологии.

Конфликтологическая компетентность медиатора состоит в его навыках анализа конфликта, построения карты конфликта, а также, при необходимости, его математической модели. Специалист способен рассмотреть ситуацию с разных сторон, увидеть сильные и слабые стороны решений, которые принимают участники переговоров, а также вместе с ними смоделировать возможные варианты развития ситуаций и подготовиться к последствиям от их наступлений.

Юриспруденция четко определяет границы применения медиации, которые закреплены в законе<sup>6</sup>, а также определяет критерии медиальности конфликтной ситуации, закрепляет права и обязанности сторон в ходе процедуры, оплату деятельности медиатора и порядок исполнения медиативного соглашения, заключаемого между оппонентами.

Психология же, в свою очередь, наполняет медиацию техниками, которыми пользуется специалист. Каждый медиатор обязан иметь базовую психологическую подготовку, чтобы

---

<sup>5</sup> Шамликашвили Ц.А. Медиация – современный метод внесудебного разрешения споров / Ц.А.Шамликашвили. М.: Издательство ООО «Межрегиональный центр управленческого и политического консультирования», 2017. 77 с.

<sup>6</sup> Федеральный закон от 27 июля 2010 г. № 193-ФЗ «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)».

работать с эмоциональным состоянием участников, принимать решения в соответствии с реакциями сторон и поддерживать здоровый психологический климат переговоров. Из конкретных направлений, которыми пользуются специалисты Службы медиации, можно выделить: нарративный подход и решение – фокусированное краткосрочное консультирование.

При этом, когда люди слышат слово медиатор, они начинают ассоциировать такого рода специалиста с психологом. Медиатор не является психологом, он выполняет другой функционал, цель которого организация переговорного процесса. Медиатор направляет диалог участников переговоров, следит за установленными правилами и ориентирован на выработку взаимовыгодных договоренностей сторон по актуальным для них темам. Консультант-психолог же нацелен, если говорить обобщено, в первую очередь, на осознание своего поведения клиентом. Касаясь медиативного процесса, можно сказать, что специалист затрагивает вопросы последствий действий, предпринимаемых клиентом, занимается анализом конфликтной ситуации, участвует как модератор в выработке решений, проверяет реалистичность возможных вариантов решения ситуации, однако не дает советов и не занимается коррекцией поведения. Медиатор организует переговоры между сторонами лицом к лицу, что требует от участников переговоров добровольной готовности к обсуждению и решению ситуации. Психолог может работать с одной из сторон, даже если вторая сторона не готова или не желает этого. Медиатор, в этом плане, может оказать помощь в рамках конфликтологической консультации, в которой есть свои отличительные особенности по отношению к психологическому консультированию.

## РЕЗУЛЬТАТЫ РАБОТЫ:

### Медиатор:

- найден взаимовыгодный для сторон выход из сложившейся ситуации, при этом каждый из участников конфликта удовлетворяет свои интересы, потребности, снижается эмоциональное и когнитивное напряжение участников.

### Психолог:

- преодоление психологических проблем участников, как причин спора, конфликта



В авторской работе «Кричать нельзя договариваться. Где твоя запятая?», мы затрагивали вопросы о том, что из себя представляет конфликт, разбирали структуру, динамику, факторы, способствующие возникновению конфликтов в различных сферах жизни, а также рассказывали об основах разрешения конфликтных ситуаций на конкретных примерах с участием посредника. В данном методическом пособии разговор будет направлен на то, что же из себя представляет процедура медиации, на чем она строится, как происходит, кто такой медиатор, в каких случаях подходит данный способ разрешения конфликтных ситуаций через опыт, приобретенный за 6 лет работы Службы.

Специалисты ориентируются в своей деятельности на классическую модель медиации, в основе которой заложены принципы интегративных переговоров – гарвардский метод разработанный Р.Фишером и У.Юри. Как утверждают авторы, в мире распространены два способа ведения переговоров деликатный и жесткий. Жесткий стиль переговоров строится на принципе «победить любой ценой», при этом отношения сторон ухудшаются, сопровождаются гневом и обидой или полностью разрываются. Результатом подобного поведения становятся

неразумные соглашения, поскольку отсутствует удовлетворение реальных интересов и как минимум одна из сторон подчиняется воле другой. Деликатный способ ведения переговоров заключается в сохранении и укреплении отношений между участниками. Однако такие переговоры могут завершиться в пользу сторонника жесткой позиции, когда вторая, боясь испортить отношения, идет на уступки и остается с ощущением неудовлетворенности своих интересов, обмана<sup>7</sup>.

Интегративный стиль переговоров сочетает в себе черты жесткого и мягкого способа поведения. Во-первых, такие переговоры предполагают принцип отделения людей от проблемы. Второй участник конфликта – это не враг, а партнер, который может принять активное участие в решении ситуации. Во-вторых, фокус внимания смещается с позиции сторон, на их реальные интересы. Позиция обычно отвечает на вопросы: что и как? Что вы предлагаете? Если позиция выступает в качестве предложения решения ситуации: каким образом вы предлагаете удовлетворить интерес? Интерес отвечает на вопрос: зачем? Примером может стать ситуация с определением места жительства детей между бывшими супругами. Позиция: хочу, чтобы дети жили со мной. Интерес: безопасность детей. Медиатор в своей работе напрямую не говорит стороне об ее интересе, однако переводит фокус внимания для нахождения точек соприкосновения в споре с позиций участников, на их истинные интересы. И третье, главное правило гарвардского метода – взаимовыгодное решение ситуации, для достижения которого посредник совместно со сторонами обсуждает все варианты решения, учитывает детали, и разнообразные сценарии. Ответственность за отношения между людьми лежит на них самих, а медиатор выступает посредником, который способен организовать и вести переговоры так, чтобы у каждого была возможность ясно и четко выразить позицию и предложить свой вариант урегулирования спора. Медиация завершается, когда стороны вырабатывают взаимовыгодные

---

<sup>7</sup> Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или переговоры без поражения / Пер. с англ. А.Гореловой; Предисл. В.А. Кременюка. М.: Наука, 1992. 158 с.

договоренности, где нет победителей или побежденных – выигрывают все стороны.

Медиация строится на четырех принципах, без соблюдения которых она невозможна:

1. Добровольность;
2. Конфиденциальность;
3. Равноправие;
4. Нейтральность.

Медиация – это добровольная процедура. Если один человек выражает готовность участия в переговорах, а другой нет, то никаких санкций, согласно Федеральному закону от 27 июля 2010 г. № 193-ФЗ «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)», из этого не следует. Медиация возможна только в случае, когда все стороны участвуют по собственному желанию, в том числе медиатор. Принцип добровольности также указывает на то, что у каждого участника есть возможность завершить переговоры.

Медиатор гарантирует конфиденциальность информации, со своей стороны. При необходимости участники могут заключить между собой дополнительное соглашение о конфиденциальности информации. В некоторых случаях вырабатываются договоренности о том, что из предоставленной информации может быть раскрыто, а что остается «засекреченным». Медиатор не может выступать в качестве свидетеля в суде, представлять интересы одной из сторон. Здесь необходимо отметить, что, в случае получения информации об угрозе жизни и здоровью стороны, других участников или третьих лиц, медиатор обязан сообщить в соответствующие органы.

Равноправие сторон – тот принцип медиации, который говорит о том, что каждый из участников спора наделен равным объемом прав и обязанностей и не имеет преимуществ перед другими. Каждой стороне предоставлена возможность рассказать свое видение ситуации, задавать вопросы друг другу, обсуждать, выдвигать предложения и принимать решения.

Медиатор является нейтральным посредником – это означает, что он не встает на сторону кого-то из участников, не выясняет кто прав, кто виноват, не навязывает людям, участвующим в процедуре готовые решения со своей стороны и не принимает их. Посредник организует процедуру медиации и направляет диалог таким образом, чтобы участники слушали и слышали друг друга, предлагали интересующие для обсуждения темы, различные решения ситуации и договорились о способе разрешения спора. Нейтральность медиатора – ключевая особенность процедуры медиации и важное условие для выработки реалистичного, исполняемого и жизнеспособного решения, отвечающего интересам и потребностям сторон конфликта. В том случае, если медиатор понимает, что его нейтральность под вопросом он может обратиться за помощью к супервизору и сообщить об этом руководству. Случай по заявке на процедуру медиации передается другому нейтральному посреднику. Стороны также могут изъявить желание о выборе другого медиатора. В некоторых случаях два медиатора работают в команде, в том числе и для сохранения принципа нейтральности. К примеру, в некоторых семейных конфликтных ситуациях, партнерам спокойнее, когда работают два разнополых медиатора.

Говоря о том, кто такой медиатор, можно сказать, что специалист в своей работе выполняет следующие функции:

1. Функция беспристрастного организатора – медиатор связывается со сторонами, рассказывает о медиации как о возможности обсуждения и совместного поиска участников решения ситуации, бронирует помещение для переговоров (нейтральная территория), следит за динамикой процесса медиации, за регламентом, соблюдением принципов медиации, выполнением установленных правил.
2. Анализ конфликта – медиатор в роли оценщика ситуации не только собирает и изучает информацию, полученную от участников, но и побуждает стороны к анализу конфликтной ситуации. При этом, учитывая принцип нейтральности, медиатор не выясняет, кто прав, кто виноват, он рассматривает саму суть конфликта и

прогнозирует возможные варианты развития ситуации, их последствия для сторон.

3. Функция активного слушателя – медиатор в своей работе использует техники «факт-интерпретация-эмоция», пассивного и активного слушания: перефразирование, эхо-техника, резюме, и т.д. Настраивая коммуникацию, медиатор дает понять сторонам, что он слушает и слышит их. Медиатор формулирует вопросы или утверждения говорящего, чтобы удостовериться в общем понимании происходящего, однако при этом анализирует информацию, разделяя ее на события, по поводу которых произошел конфликт, оценку этих событий участниками, и на те чувства, которые по поводу этих событий переживают участники. В ходе возвращения структурированной информации о происходящем конфликте, собеседник анализирует ситуацию совместно с медиатором и подготавливает себя к тому, чтобы рассмотреть ее с другого ракурса.
4. Функция проверки на реалистичность – включает анализ медиатором высказываемых идей, реализуемости предложений, наличия обсуждаемых ресурсов, выполнимости принятых соглашений с помощью вопросов, например, «Как вы думаете, что произойдет, если...?».
5. Функция «адвокат дьявола» используется, когда сторона упирается в свою позицию. Под ролью «адвоката дьявола», подразумевается использование в работе определенных вопросов, которые способны показать участнику невыгодные последствия их действий: «Что будет, если вы не выиграете суд?». Здесь необходимо быть осторожным и уметь, в случае чего, вентилировать эмоции.
6. Функция генератора идей – медиатор не дает советов, но может стимулировать стороны к поиску вариантов решения ситуации. Вследствие вовлеченности клиента в проблему, особенно, эмоциональной, у него заужена зона поиска решений. Подхватывая творческую инициативу медиатора, стороны начинают придумывать различные варианты выхода из конфликтной ситуации. Идеи, которые

вырабатывают участники переговоров учитывают те нюансы взаимоотношений, которые не могут быть известны медиатору.

7. Функция расширителя ресурсов – медиатор совместно с участником переговоров выявляет ресурсы (время, деньги, окружение и т.п.), которые могут помочь в решении ситуации. Если есть вероятность, что сведения, которыми располагают стороны, недостоверны или допускают различные толкования, то медиатор рекомендует сторонам обратиться к соответствующим надежным источникам, например, психологам или юристам, где они смогут получить информацию, разъяснение или совет.
8. Вентиляция эмоций – медиатор использует в своей работе методы высвобождения эмоционального напряжения (обиды, гнева, злости, раздражения). Одним из самых простых способов может быть проговаривание испытываемой эмоции: «Мне кажется или Вы сейчас раздражены?». Необходимо помнить о том, что задача медиатора обеспечить возможность сторонам корректно проявить свои чувства и увидеть чувства противоположной стороны.
9. Обучающая функция – медиатор, в ходе процесса, обучает участников ведению коммуникации с установкой на стратегию сотрудничества, для дальнейшего самостоятельного взаимодействия. Самым простым примером являются обучение техники «Я-высказывания» и ассертивное поведение.
10. Помогающая функция – медиатор сопровождает на всех этапах участников переговоров, помогает прийти к взаимовыгодным договоренностям и составляет совместно с ними медиативное соглашение.

В каких случаях проведение медиации невозможно:

- наличие у сторон алкогольной, наркотической или иной зависимости, закрепленной в официальном классификаторе Всемирной организации здравоохранения и признанной на территории государства в соответствии с федеральными законами;

- наличие у сторон проблем психического здоровья;
- невозможность соблюдения всех принципов медиации (добровольность, нейтральность, равенство, конфиденциальность).

Результатом медиации является медиативное соглашение, в котором отражаются договоренности, заключенные в ходе разрешения ситуации, прописываются сведения о сторонах, предмете спора, проведенной процедуре медиации, медиаторе, а также согласованные условия и сроки выполнения. Медиативное соглашение подлежит исполнению на основе принципов добровольности и добросовестности сторон. Поэтому в случае алкогольной зависимости стороны, трудностей адекватного оценивания ситуаций и вариантов ее решения или, к примеру, потере равноправия сторон в процедуре медиации, вероятность неисполнения выработанных договоренностей между участниками достаточно велика.

В каких случаях процедура медиации может применяться? Во-первых, при разрешении семейных споров, которые могут затрагивать вопросы налаживания отношений между партнерами, так и бракоразводные процессы. От бытовых обязанностей, разногласий в понимании слов «уважение», «внимание», «любовь» до определения порядка общения, места жительства ребенка, раздела имущества, алиментных платежей и даже договоренностей о возможностях общения с родственниками. Судья имеет право рекомендовать сторонам прохождение процедуры медиации, при этом на время переговоров судебное разбирательство откладывается сроком не более, чем на 60 дней. Инициировать проведение процедуры медиации может сторона по устному или письменному ходатайству, при этом судебное разбирательство так же откладывается не более, чем на 60 дней для проведения переговоров.

Во-вторых, процедура медиации может быть способом разрешения конфликтов между родителями и подростками. К нам часто обращаются с запросом «почините моего ребенка» с вопросами отсутствия интереса к обучению и плохой успеваемости, компьютерной зависимости, активного периода

взросления и бунтарства, девиантного поведения, уходов из дома, отсутствия уважения со стороны ребенка и авторитета родителей.

В-третьих, процедура медиации может применяться при урегулировании конфликтов в образовательных учреждениях. В данном случае участниками переговоров выступают ученики, студенты, родители, представители администрации учебных заведений или педагогического состава. Такие переговоры, обычно, направлены на урегулирование возникших разногласий и налаживание дальнейших взаимодействий в рамках конкретного учебного процесса.

Если мы говорим об организационных конфликтах, то процедура медиации применяется к рабочему пространству. Ни для кого не секрет, что трудовая сфера переполнена конфликтными взаимоотношениями, которые в пике своей эскалации могут принимать форму протестов, забастовок или восстания работников против работодателей. Несмотря на то, что существуют комиссии по трудовым спорам, трудовые арбитры и арбитражные суды, все еще необходимо регулировать разногласия на уровне мирных переговоров, нацеленных на достижение взаимовыгодных договоренностей. Так, например, процедура медиации может быть вписана как обязательный этап разрешения разногласий в коллективный трудовой договор или быть реализована как технология социального партнерства. Помимо этого, медиатор может помочь в фасилитации переговоров и модерации трудовых конфликтов, что, в свою очередь, повышает уровень конфликтологической культуры персонала и способствует позитивному исходу от конфликтного взаимодействия в будущем.

Медиация может применяться в имущественных спорах, возникающих из гражданских правоотношений, в том случае, если юридически не закреплены ограничения на использование процедуры медиации по отношению к имуществу, в том числе интеллектуальной собственности и ценным бумагам. Исключением являются лишь те имущественные правоотношения, которые существуют в публичной сфере, а

значит, согласно закону о медиации, не могут быть урегулированы с помощью медиатора.

Перечень случаев, лежащих в сфере уголовного производства, и при этом подлежащих урегулированию с помощью посредника, невелик. Как правило, это те статьи УК РФ, которые, согласно УПК РФ, могут быть урегулированы по причине заключения между сторонами договоренностей (примирения сторон). Условия, при которых возможно примирение сторон, прописаны в ст.25 УПК РФ и ст. 76 УК РФ, а именно: преступление небольшой или средней тяжести; совершено впервые; подозреваемый обещает или уже исправил причиненный вред; дело возбуждено по частному обвинению. Так, например, мы можем говорить о проведении процедуры медиации по статьям 115 или 158 УК РФ, при этом речь будет идти о применении восстановительного подхода в медиации, или восстановительного правосудия, а в случае, если один из субъектов уголовных отношений несовершеннолетний, то и норм ювенальной юстиции.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что медиатор – это третье нейтральное, независимое лицо, посредник, помогающий участникам конфликта прийти путем конструктивного диалога к взаимоприемлемому решению ситуации. Медиатор осуществляет свою профессиональную деятельность в области альтернативного разрешения споров – медиации. Далее мы подробнее коснемся вопросов о том, где применяется процедура медиации, как она происходит. Поговорим о том, кто такой медиатор и какие качества в себе необходимо развивать для успешной реализации деятельности, а также о том, как выстроена деятельность специалистов Службы медиации.

## 1.2 Требования к медиатору

*«Образование – это, конечно, важно, но у вас самой дети-то есть?»*

*Клиент*

*«А у вас есть медиатор, который верит в Бога?»*

*Другой клиент*

В данном разделе коснемся требований, которым должен соответствовать медиатор для повышения вероятности успешной самореализации в профессии. Первым делом, обозначим законодательно утвержденные условия, призванные четко очертить круг лиц, которые могут работать в данной профессии. Затем обратимся к нашему опыту работы, а также мнению наших коллег, чтобы, во-первых, дополнить перечень конкретных требований исходя из практического опыта; а во-вторых – сформулировать перечень личностных качеств, необходимых для успешной работы медиатора.

Статья 16 Федерального закона от 27.07.2010 №193 «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)» определяет следующие требования к профессиональным медиаторам:

1. Достижение возраста 25 лет;
2. Законченное высшее образование;
3. Полученное дополнительное профессиональное образование по вопросам применения процедуры медиации.

Кроме этого закон позволяет осуществлять деятельность медиатора на профессиональной основе судьям, находящимся в отставке. Приведенные требования являются скромным минимумом, который демократично обеспечивает фильтр вхождения желающих в профессию медиатора. Кроме того, в статье 15 того же закона определяется возможность осуществлять деятельность медиатора на непрофессиональной основе. Для этого лицу достаточно не иметь судимости и ограничений по дееспособности, а также достигнуть возраста 18 лет. Закон запрещает совмещение деятельности медиатора с замещением должностей государственной службы на всех

уровнях управления Российской Федерации. Поскольку определения деятельности медиатора на непрофессиональной основе в законодательстве не содержится, можно сделать вывод, что медиатором согласно Федеральному закону № 193 может стать любой совершеннолетний дееспособный гражданин нашей страны, не имеющий судимости. Подобная степень свободы для медиатора – преимущество, поскольку задача законодателей не столько определять профессиональную пригодность той или иной категории лиц к работе, сколько обозначить минимально необходимые требования для этой деятельности. Платой за это является реальность, в которой у огромного количества психологов, юристов, представителей других консультирующих профессий в их самопрезентации фигурирует слово «медиатор». Как вы понимаете, никто из круга указанных лиц не прописывает: на профессиональной ли основе он реализует эту деятельность. Нам остается только оставить это на совесть каждого конкретного специалиста, а также на осознанность выбора, совершаемого клиентами.

В отличие от законодательных органов Российской Федерации, организации и ассоциации, объединяющие внутри себя медиаторов, являются важнейшими источниками профессиональных рекомендаций и требований в данной деятельности. Клиент, встречая в своих поисках того или иного специалиста с припиской «медиатор», должен иметь возможность аффилировать его к организации или ассоциации, которая выступила бы гарантом подготовки медиатора и качества оказываемой им услуги. Придя к этому выводу на основе собственного опыта, мы в рамках деятельности службы медиации городского центра «КОНТАКТ» сформулировали собственные требования, которыми руководствуемся при подготовке профессиональных медиаторов в нашей работе.

Как ни странно, но открывает этот перечень, аналогично Федеральному закону № 193, требование к *законченному высшему образованию*. Нам довелось работать с превосходными медиаторами, имеющими высшее экономическое, философское образование, степень бакалавра по социальной работе, и это не касаясь более традиционных для будущих медиаторов

специальностей. Часто в эту профессию приходят выпускники направлений по конфликтологии психологии или юриспруденции. Исходя из этого опыта, мы предполагаем, что само по себе высшее образование необходимо для расширения кругозора специалиста, развития у него логики, самодисциплины, коммуникативных навыков и осмысленной профессиональной позиции.

Если направление полученного высшего образования, по нашему мнению, для медиатора не столь важно, то требования к дополнительному профессиональному образованию по процедуре медиации мы поддерживаем на высоком уровне. Для получения возможности осуществлять деятельность медиатора в нашей службе специалист должен пройти *очное обучение медиации в объеме не менее 120 часов* и сдать по его окончанию сертификационный экзамен на оценку не ниже 4,0. Корни данного требования произрастают из критериев обучения медиаторов, существовавших в Санкт-Петербургском Государственном Университете, выпускники которого в свое время и положили начало существованию нашей службы. Принимая в свои ряды нового медиатора, мы предпочитаем, чтобы он или она прошли обучение медиации на нашей базе, поскольку это позволяет осуществлять непосредственный контроль за подготовкой специалиста. Однако мы постоянно держим связь с другими учреждениями, осуществляющими подготовку профессиональных медиаторов, чтобы быть в курсе уровня подготовки их выпускников и, по возможности, содействовать им в трудоустройстве.

Помимо основного и дополнительного профессионального образования каждый медиатор, стремящийся осуществлять деятельность в рамках нашей службы, должен пройти *период работы в паре с другими медиаторами* центра. Это позволяет опытным специалистам, уже длительное время работающим с характерной спецификой конфликтов, познакомиться с индивидуальным стилем нового коллеги, убедиться, что его профессиональные особенности укладываются в общий вектор работы команды, а также совместно определить область конфликтов, в работе с которыми

данный медиатор более эффективен. Через обратную связь после консультаций и медиативных сессий оттачиваются практические навыки нового медиатора, формируется и совершенствуется единый подход к работе со случаем, а опытные медиаторы начинают понимать – в каких ситуациях можно рекомендовать к работе нового коллегу. Таким образом, финальной стадией вхождения в профессию специалиста в рамках нашей службы является решение работающих медиаторов о готовности коллеги перейти к самостоятельной работе.

Еще одним обязательным требованием для медиатора мы считаем *участие в профессиональных группах*, направленных на разбор сложных случаев и совершенствование навыков работы с клиентами. Специалист может не иметь интенции выносить случаи из собственной практики на разбор – само участие в подобных профессиональных собраниях способствует расширению взгляда на собственную работу и повышению мотивации на совершенствование себя, как специалиста. При этом прохождение дополнительного обучения и участие в индивидуальной супервизии остается на усмотрение специалиста.

На этом исчерпывается перечень требований, которые мы считаем обязательными для наших медиаторов. Не стоит считать, что приведенные выше пункты высечены на мраморной плите перед входом в нашу службу. Скорее, это негласные социальные нормы, разделяемые как руководителями службы, так и сотрудниками, прошедшими этот путь и ощутившими его осмысленность и пользу. По нашему мнению, эти требования эффективно дополняют минимальные ограничения, представленные в 193 федеральном законе, и позволяют рассчитывать на высокое качество работы специалистов в службе. Перечень личностных качеств, необходимых или, как минимум, полезных для медиатора составить значительно сложнее. За время нашей работы мы неоднократно обращались к этому вопросу на круглых столах, семинарах и выступлениях, однако никогда всерьез не пробовали составить полноценный

список. Написание этого пособия – отличный повод предпринять такую попытку.

Во главу списка профессионально важных качеств медиатора мы рискуем поставить *осознанность* собственных действий и реакций. Популярное в современном мире, это качество (или навык?) позволяют человеку отдавать себе отчет в том, какие чувства он испытывает, какие действия и с какими последствиями совершает в настоящий момент. Для медиатора осознанность является необходимой, поскольку она позволяет ему сохранять нейтральность в профессионально трудных ситуациях (например, когда обе стороны пытаются перетянуть его на свою сторону), вовремя замечать собственное сопротивление к случаю, а также лучше контролировать себя в процессе ведения переговоров. Благодаря осознанности медиатор может своевременно заметить, что рабочая ситуация затрагивает его глубже, чем это необходимо для эффективной работы (например, актуализирует травмирующий жизненный опыт), и предложить сторонам альтернативного специалиста.

Вторым в импровизированном списке личностных качеств идеального медиатора пропишем развитый *эмоциональный интеллект*. В категориях случаев, с которыми чаще всего сталкиваются наши специалисты, для перспективы успешного разрешения конфликта эмоциональное состояние участников играет ключевую роль. Умение распознать эмоции, испытываемые сторонами, и помочь им в работе с ними крайне важно для медиатора. Наиболее эффективно переговоры проходят в том случае, когда участниками руководят логика и последовательное стремление разрешить проблему – эмоции, как ураган на морских просторах, способны сбить их столку и помешать успешно достичь тихой гавани примирения.

Конечно, ни один человек не сможет стать успешным медиатором, если у него не развиты *коммуникативные навыки*. На протяжении успешных переговоров посредник может практически не вмешиваться в ход дискуссии, однако ощущение, что медиатору не нужно мастерски владеть искусством общения, обманчиво. Вступительное слово, перефразирование презентаций сторон, уточняющие вопросы в

дискуссии, формулирование совместно со сторонами повестки, а потом и медиативного соглашения – все это требует от специалиста грамотно и конкретно формулировать свои мысли, отслеживать четкое донесение идей участниками переговоров, гибко работать с раздражением и иными формами сопротивления участников. Недаром именно навыкам коммуникации посвящен один из первых блоков обучения медиации, которое мы проводим.

Профессионально важным качеством медиатора также является *умение концентрировать и удерживать произвольное внимание*. Казалось бы, этим навыком обладают все взрослые мужчины и женщины. Почему же мы отдельно выделяем его при обсуждении образа успешного медиатора? Работа на медиации – это взаимодействие как минимум с двумя партнерами на протяжении длительного (от двух часов) промежутка времени. Даже в отсутствии других людей, занимаясь монотонной работой, удерживать фокус внимания на одном процессе непрерывно столько времени – практически невыполнимая задача. А теперь представьте, что перед вами два человека, которые реагируют на ваши слова и слова друг друга, уводят разговор в самые непредсказуемые направления и постоянно требуют вашего к себе внимания. Ведь даже небольшая деталь в реакции собеседника может дать медиатору пищу для размышлений. Как стороны сидят относительно друг друга, в какой момент собеседник сложил руки на груди, не предложить ли участнику стакан воды после долгой презентации его взгляда на ситуацию – эти и многие другие моменты успешный медиатор способен заметить, интерпретировать и использовать для конструктивного развития переговорной сессии.

Необходимым качеством для работы медиатора мы также считаем *высокий уровень стрессоустойчивости*. В работе со случаем специалисту приходится сталкиваться с самыми разными жизненными историями. Некоторые из них могут удивить, другие – напугать или шокировать. Естественно, далеко не все из того, что рассказывают стороны на первых встречах, является правдой, однако подробности тяжелых

жизненных ситуаций и долговременных острых конфликтов могут выбить из колеи и помешать качественному исполнению медиатором своих профессиональных обязанностей. С другой стороны, на переговорной сессии медиатор может столкнуться с проявлениями вербальной и физической агрессии, недовольные клиенты могут винить в своих неудачах медиатора, а последствия неразрешенных конфликтов могут приводить к тяжелым, в том числе летальным последствиям для сторон. Только самообладание и умение справляться с высоким уровнем напряжения может позволить специалисту долго оставаться эффективным и верящим в свою профессию.

Пожалуй, приведенные выше качества являются основанием, позволяющим рассчитывать на успешное развитие человека на поприще медиации. Безусловно, для реализации своего потенциала будущий медиатор должен верить в перспективы развития медиации и действительно хотеть стать эффективным специалистом. В своей работе мы часто делаем ставку на менее талантливую, но более мотивированную кандидата. Устойчивое желание работать и развиваться в сфере медиации может помочь человеку приложить больше усилий для самосовершенствования и дольше выстоять под натиском трудностей, с которыми каждый из нас сталкивается в своей работе.

Было бы несправедливым ограничиться пятью качествами при описании образа личности успешного медиатора. Важным для специалиста мы считаем *общий уровень интеллектуального развития*. Развитый, гибкий ум помогает медиатору быстро ориентироваться в меняющейся ситуации и находить выходы в самых запутанных случаях, помогая участникам переговоров выйти на путь разрешения конфликта. В нашей сфере медиатору крайне затруднительно работать без внутренней *доброжелательности* и желания сделать жизнь своих клиентов лучше. Эффективному управлению процессом переговоров способствуют развитые *актерские способности, харизма и ораторское искусство*. Этот комплекс качеств мы позаимствовали из зарубежных программ подготовки переговорщиков, где большое внимание уделяется управлению

своим голосом, жестикующей, выражением лица и положением тела в пространстве. Коллеги отмечают важность данных навыков при ведении жестких переговоров (пр.: переговоры в ситуации захвата заложников), однако они также полезны и в каждодневной работе медиатора.

Под конец перечня личностных качеств, необходимых или желательных для медиатора, хотелось бы отметить *ответственность*. Наряду с мотивацией эта черта является фундаментом для развития личности как в медиации, так и в любой другой профессии. В нашей сфере, однако, чувство ответственности играют особую роль, поскольку специалист несет ее не только перед собой, но и перед клиентами, с которыми он работает. Так станет ли он обращаться за помощью к коллеге, вынесет ли трудный случай на групповую супервизию, возьмет ли отвод в случае, если потеряет нейтральность – все эти решения напрямую зависят от внутренней ответственности медиатора. Умение брать ее на себя, отдавать участникам переговоров там, где это необходимо, и жить с ее ощущением за спиной – это также немаловажная часть повседневной профессиональной работы.

В этом разделе мы привели широкий список как объективных требований, так и рекомендаций для медиатора, как мы его понимаем. Если вы обладаете всем, перечисленным на этих страницах, то вполне можете рассчитывать на успешную карьеру медиатора. Конечно, если вам не мешает отсутствие скромности. Однако, если вы не чувствуете в себе одного или нескольких качеств, упомянутых нами, не стоит отказываться от профессиональной стези медиатора. Как мы уже упоминали и повторим в завершении раздела – в XXI веке основополагающим качеством, позволяющим добиться успеха в большинстве профессий и специальностей, является сильное, непоколебимое желание. Так что, если последующие описания типичных для работы медиатора конфликтов не отпугнут вас от этой работы, нам останется только пожелать вам веры в себя, хороших учителей и побольше возможностей для практики в этом нелегком деле!

### 1.3 Процесс медиации

В этой части нашего методического пособия читатель более подробно познакомится с тем, как проходит процесс медиации от его начала и до самого конца. В большинстве случаев, стороны, впервые принявшие решение разрешить свой конфликт с помощью процедуры медиации, имеют довольно смутное представление о содержании и структуре этого вида альтернативного разрешения споров.

Процедура медиации имеет внутреннюю структуру или этапность. В российских и зарубежных источниках можно найти различные варианты представления этапности процедуры. Во всех изложениях просматривается общая логика деления процесса на стадии, и, в целом, структура имеет схожие контуры<sup>8</sup>. Мы будем придерживаться модели, которая, на наш взгляд, является наиболее приемлемой для российского общества и используется в качестве основной в обучении и профессиональной деятельности медиаторов:

1. Введение в процесс медиации (вступительное слово медиатора);
2. Позиции отдельных сторон или презентация сторон (представление сторонами сути их спора, разногласий, конфликта);
3. Дискуссия (определение тем для обсуждения и переговоров);
4. Кокус (индивидуальная работа медиатора с каждой из сторон);
5. Дискуссия (выработка возможных предложений для урегулирования конфликта);

---

<sup>8</sup> См. например: Regina W. F. Applying Family Systems Theory to Mediation: A Practitioner's Guide. Lanham, Maryland: University Press of America. 2011. PP. 25-40; Бесемер Х. Медиация. Посредничество в конфликтах / пер. с нем. Н.В.Маловой. Калуга: «Духовное познание», 2004. С. 68-116; Ковач К. Медиация: краткий курс / пер. с англ. Носырева Е. И. и др. М.: Инфотропик Медиа, 2013. С. 35-39; Паркинсон Л. Семейная медиация. М.: МЦУПК, 2016. С. 104-127; Лайэндекер А., Реген В. и др. Медиация. Вперед, от ресурса к решению! / пер. Е. Ушаковой. СПб: Издательство Вернера Регена, Немецкая школа коучинга и медиации; Gera: VWR-Verlag, 2018. С. 78-84. и др.

6. Договоренность или подготовка проекта медиативного соглашения (заключение соглашения);
7. Выход из медиации (завершение процесса)<sup>9</sup>.

Каждая из перечисленных стадий имеет определенные цели и решает конкретные задачи внутри своих границ. Переходить к следующему этапу можно лишь удостоверившись в том, что все они выполнены.

Отдельно выделяют **подготовительный или предварительный этап**, целью которого является создание определенных условий для того, чтобы процесс медиации стал возможен. Именно на этом этапе решаются следующие задачи:

- анализ информации о конфликтной ситуации, полученной от участников (определяется *медиабельность* конфликта, т. е. насколько применимы возможности процедуры в данном конкретном случае);
- определение состава участников, их приглашение и мотивация (здесь важно определить кто именно будет участвовать в переговорах, властные полномочия каждого из участников – могут ли они принимать решения и нести ответственность за исполнение договоренностей);
- выбор и организация пространства для проведения процедуры (переговоры должны проходить на нейтральной территории, в безопасной и комфортной для участников обстановке);
- согласование удобных для всех участников дат и времени встреч.

Обычно на предварительном этапе с каждой из сторон проводится индивидуальная конфликтологическая консультация в форме интервью. Основными задачами таких консультаций являются: прояснение обстоятельств конфликтной ситуации, получение медиатором «среза» конфликта на данный момент в виде истории, прояснение заявляемых позиций с целью определения истинных интересов стороны. Часто в процессе таких индивидуальных бесед стороны формулируют

---

<sup>9</sup> Медиация. Учебник / под ред. А.Д.Карпенко, А.Д.Осиновского. СПб.: Редакция журнала «Третейский суд». М.: Статут, 2016. С. 209-232.

проблемные вопросы, которые впоследствии превращаются в конкретные темы для обсуждения на медиации.

Обращение за помощью в разрешении конфликта к нейтральному посреднику не всегда бывает обоюдным и осознанным решением его участников. Иногда рекомендация обратиться к процедуре медиации может исходить от суда, органов опеки и попечительства, центров социальной помощи и других организаций, и не всегда следование таким рекомендациям отвечает изначальным желаниям сторон. Нередко решение обратиться к медиатору принимается только одной стороной, а второй участник конфликта может даже не знать об этом. Ответственность за установление контакта с участниками и деликатное, ненавязчивое приглашение к медиации, в этом случае, лежит на медиаторе.

Сядут ли стороны в конечном итоге за стол переговоров, во многом зависит и от профессионализма посредника. Умение создать располагающую для переговоров атмосферу, преодолеть сопротивление и напрасные опасения, доброжелательность и готовность поддержать стороны в намерении разрешить свои противоречия – необходимые качества медиатора для организации переговоров на предварительном этапе.

После решения всех технических вопросов и окончания подготовительного этапа стороны, наконец, приходят на переговоры, и медиатор может переходить непосредственно к самой процедуре.

Цель *вступительного слова*, открывающего процесс медиации – сделать процедуру прозрачной и понятной для сторон и подготовить их к переговорам. Если участники переговоров узнают о каких-то деталях регламента процедуры и правилах в самом разгаре медиации, потому что медиатор забыл упомянуть о них в своем вступительном слове, процесс достижения соглашения может быть нарушен, а то и вовсе сведен на нет.

Основные задачи вступительного слова выглядят следующим образом:

- установить контакт со сторонами для конструктивного взаимодействия (знакомство и создание комфортной и безопасной атмосферы для диалога);
- убедиться в том, что стороны настроены разрешить свой конфликт и принимают участие в переговорах добровольно;
- ввести необходимые правила поведения и рассказать об основных принципах медиации;
- рассказать сторонам, что будет их ожидать на протяжении всей встречи и каким будет регламент работы;
- объяснить, в чем будет заключаться роль медиатора, и какая ответственность принадлежит сторонам в течение всего процесса.

Вступительное слово закладывает основу всей процедуре и определяет правила «игры», которые стороны соглашаются принять. Медиатор является хозяином процесса и может эффективно им управлять, в том числе благодаря понятной, развернутой и структурированной подаче информации в своем вступительном слове. После завершения речи медиатора стороны подписывают процедурное соглашение и могут приступить к изложению собственного видения конфликтной ситуации на этапе презентации сторон.

**Презентация сторон** необходима для того, чтобы участники переговоров по очереди могли поделиться своим восприятием той ситуации, в которой они оказались, рассказать о том, как выглядит конфликт с их собственной точки зрения. На этом этапе стороны еще не общаются непосредственно друг с другом, а рассказывают все медиатору.

В своем рассказе каждая из сторон создает индивидуальную «картину» конфликта, наполненную переживаниями, эмоциями и личными интерпретациями событий и фактов, которые произошли. Конечно, такие изложения одной и той же истории с разных позиций могут кардинально отличаться, вплоть до противоположности. Поэтому, задачей медиатора будет не только внимательно выслушать каждого участника, но и дать обратную связь,

перефразировав услышанное, чтобы убедиться в том, что информация была правильно им понята.

В процессе обратной связи каждому участнику медиатор повторяет только что рассказанную историю тщательно отделяя описанные в ней события и факты от их оценок и интерпретаций, заменяя эмоционально насыщенные, субъективные формулировки нейтральными высказываниями. При этом важно проговорить те чувства и эмоции, которые сторона испытывает в связи с произошедшими событиями или по причине своего отношения к ним.

После того, как история будет озвучена медиатором в нейтральной «редакции» для каждой из сторон, необходимо заручиться их подтверждением, что в пересказе ничего не было упущено, изменено, добавлено или, с их точки зрения, неправильно интерпретировано. Это позволит всем участникам процесса находиться в одном понятийном поле, исключая двусмысленность в восприятии одних и тех же событий.

После окончания этапа презентации сторон медиатор предлагает сторонам задать друг другу возникшие вопросы, уточнить сказанное и совместно выработать темы для последующего обсуждения, таким образом переводя участников в следующую стадию – **дискуссию по определению тем для обсуждения и переговоров**.

Этап дискуссии предполагает решение следующих задач:

- позволить сторонам в полной мере выразить, «провентилировать» свои эмоции, при этом не допуская взаимных оскорблений и усиления конфликта в процессе;
- понять, насколько глубока эмоциональная «кроличья нора» конфликта, насколько сильно эмоции влияют на ситуацию;
- определить основные вопросы, по которым требуется выработать договоренности и уточнить позиции сторон в аспекте предпочитаемого результата переговоров;
- организовать конструктивный диалог между сторонами и позволить им поговорить друг с другом, при этом сохраняя жесткий контроль над процессом;

- оказать содействие сторонам в осознании их истинных интересов, которые скрываются за декларируемыми позициями;
- оценить необходимость индивидуальной работы со сторонами в конфиденциальной беседе.

Во время дискуссии медиатор должен искать способы сблизить позиции сторон, найти общие точки их соприкосновения, переориентировать усилия участников с попыток доказать свою правоту и обвинить своего собеседника на поиск решения общей проблемы. В тех ситуациях, когда одна из сторон говорит что-то вроде: «У меня нет никаких проблем, я просто хочу...», медиатору может потребоваться помочь сторонам ее сформулировать, в первую очередь для самих себя, как задачу, которую им совместно предстоит решить<sup>10</sup>.

В случае, когда сторонам, с помощью медиатора, удастся на этапе дискуссии составить общую повестку переговоров, справиться с эмоциями и наладить конструктивный диалог, можно переходить к обсуждению предложений по урегулированию конфликта. На практике же, ситуация не всегда развивается по такому сценарию, и может возникнуть необходимость в индивидуальных беседах, которые называются *кокусами*, с каждым из участников.

**Кокус** – индивидуальная, конфиденциальная беседа медиатора с каждой стороной по очереди. Цель таких бесед – подготовить участников медиации к дальнейшему конструктивному ведению переговоров.

Медиатор понимает, что требуется провести индивидуальную беседу с одной из сторон, когда на этапе дискуссии не происходит продвижения к дальнейшему конструктивному обсуждению и кажется, что разговор «зашел в

---

<sup>10</sup> Интересно, что в переводе с древнегреческого, πρόβλημα дословно означает «что-то положенное перед», «поставленное впереди», то есть, по сути, четко сформулированная задача, которая стоит на повестке дня и нуждается в решении. Такое представление о проблеме освобождает это понятие от негативных коннотаций, ощущения непреодолимости и безнадежности, и переводит в поле рационального мышления, где появляется потенциал для выработки договоренностей.

тупик», а стороны «зациклились» на своих позициях. Когда создается впечатление, что кто-то что-то не договаривает, одна из сторон «замыкается в себе», или, наоборот, эмоциональный градус настолько высок, что недалеко до «возгорания» и срыва переговоров – это сигналы для медиатора, чтобы взять кокус. Работа медиатора в кокусе может оказать как стимулирующий, так и «терапевтический» эффект для стороны.

Функция кокуса заключается в том, чтобы «перезагрузить» процесс переговоров и найти новые пути решения проблемы. Вот что нужно сделать медиатору на этом этапе:

- провести работу с эмоциями стороны (деликатно, с соблюдением нейтральной позиции, дать понять, что видит эмоциональное состояние стороны и признает ее право испытывать эти эмоции в тех обстоятельствах, в которых она оказалась);
- понять, есть ли конфиденциальная информация, которая не была озвучена в присутствии второй стороны, и может ли она быть важна для урегулирования конфликта;
- обнаружить реальные интересы стороны, основываясь на которых преобразовать изначальные позиции;
- отдельно с каждой стороной составить список вопросов, который будет предложен в общую повестку;
- составить вместе со стороной формулировки возможных предложений, основанных на интересах, и проверить, насколько они исполнимы и реалистичны;
- помочь сторонам научиться конструктивной подаче предложений по темам повестки и подготовить к работе на общей сессии.

Индивидуальная беседа берется в тот момент, когда в ней возникает необходимость для решения конкретных задач. Кокус берется «точно», с определенной целью. Нет смысла пытаться за короткий промежуток времени выполнить все перечисленные задачи, использовать весь функционал этой стадии за один раз.

Как показывает практика, кокус продолжается не более 15-20 минут и может быть инициирован медиатором на любом этапе процедуры столько раз, сколько будет необходимо.

Иногда имеет смысл провести полноценную конфликтологическую консультацию вне рамок медиационной сессии.

В соответствии с принципом равенства в рамках процедуры, право на индивидуальную беседу имеет каждая из сторон конфликта. Медиатору необходимо обращать внимание на сохранение баланса между ними – не только по количеству самих бесед, но и по времени, затраченном на каждую из них.

***Дискуссия по выработке предложений (общая переговорная сессия).*** Переход к данной стадии возможен, когда стороны готовы к дальнейшему конструктивному обсуждению (в том числе после работы с каждой стороной в кокусе или после перерыва между сессиями на конфликтологическое консультирование). Основная цель этого этапа – выработка вариантов предложений для урегулирования конфликта.

Задачи, которые медиатору предстоит решать на этой стадии, выглядят следующим образом:

- убедиться в том, что формулировки тем для обсуждения в повестке согласованы обеими сторонами и определен порядок их обсуждения;
- помогать сторонам выдвигать и формулировать уже существующие предложения, а также создавать новые с помощью генерации идей;
- проверять выдвигаемые сторонами предложения на реалистичность и исполнимость;
- выяснять, что именно стороны подразумевают под предлагаемыми вариантами решения ситуации и как видят результат их реализации;
- проверять, насколько выдвигаемые предложения сторон соответствуют их интересам.

Важным моментом является нейтральная формулировка тем для обсуждения. Вопросы повестки переговоров должны отличаться от высказываемых позиций и не могут звучать как предписание, что одна сторона должна или не должна делать. В таком виде тема может выглядеть как требование или ультиматум, и отражать интересы только одной стороны.

Например, тема «Увеличение размера выплачиваемых отцом алиментов», предложенная одной из сторон, может быть переформулирована перед внесением в повестку как «Алиментные выплаты», или другой вариант – «Финансовое обеспечение потребностей ребенка». Формулировки тем и вопросов, по которым необходимо выработать договоренности, должны быть согласованы сторонами, также как и очередность их обсуждения в процессе переговоров.

**Подготовка и заключение медиативного соглашения** – стадия, на которой от медиатора и сторон требуется особая сосредоточенность и включенность, ведь целью этого этапа является составление соглашения, которое должно работать. Медиативное соглашение должно быть составлено так, чтобы сторонам хотелось его исполнять и не было причин нарушать достигнутые договоренности. Для этого медиатору необходимо:

- убедиться еще раз, что выдвинутые сторонами предложения не идут в противоречие с их интересами, а сами стороны отчетливо понимают, что будет происходить после того, как они покинут переговорную комнату;
- проверить, чтобы формулировки договоренностей и полный текст самого соглашения были написаны (или проговорены, в случае его устного варианта) понятно, четко и исключали двусмысленность в трактовке;
- обсудить и включить в текст соглашения гарантии исполнения договоренностей и санкции в случае их нарушения;
- убедиться, что содержание всех пунктов соглашения действительно реализуемо и возможностей сторон достаточно для исполнения.

**Договоренность** в медиативном соглашении понимается как взаимные обещания сторон, которые в обязательном порядке должны быть подкреплены гарантиями их исполнения, а также санкциями (о которых договариваются сами стороны) в случае невыполнения. Санкции же, в свою очередь, не всегда понимаются как штраф или компенсация за нарушение обещаний, но и как альтернативный вариант развития событий, план «Б», которому стороны соглашаются следовать в случае

невозможности исполнения договоренностей, в том числе в ситуации форс-мажора.

Там, где это необходимо, следует прояснить и включить в договоренности конкретные сроки (даты и время), местоположение, способы информирования и другие детали, которые стороны могут понимать по-разному.

Принцип равенства сторон также находит свое отражение в очередности и количестве пунктов составленного соглашения. Обещания и обязательства каждой из сторон, гарантии и санкции, должны быть симметрично расположены в тексте документа. Соглашение будет рабочим только в том случае, если стороны будут считать его справедливым и честным.

**Завершение медиации** – заключительная часть переговоров, необходимая для создания ощущения целостности и законченности процесса после заключения договоренностей. Целью данного этапа является формирование у сторон понимания, что они будут делать дальше, когда уйдут от медиатора, и организация обратной связи о результатах работы.

О результатах работы можно судить, прояснив насколько стороны удовлетворены по трем показателям:

- удовлетворенность процессом (насколько комфортно стороны чувствовали себя в процессе выработки договоренностей и насколько они готовы использовать в дальнейшем такую модель переговоров в схожих обстоятельствах);
- удовлетворенность результатом (насколько полно разрешены все имеющиеся противоречия, и обеспечивают ли пункты соглашения реальное удовлетворение интересов сторон);
- психологическая удовлетворенность (стороны не чувствуют моральной опустошенности, не ощущают себя угнетенными и уничтоженными, в идеальном варианте – чувствуют себя лучше и осознают, что, если бы они не договорились, могло быть хуже).

Завершение медиативной сессии оценкой удовлетворенности сторон по трем основным критериям

необходимо даже в том случае, если процесс выработки договоренностей не был завершен.

Стороны могут договориться об основных направлениях дальнейшего поиска согласия по спорным вопросам или выработать промежуточные договоренности с пробным периодом их реализации. Если участники планируют продолжить обсуждение своих вопросов в формате медиации в ближайшее время, важно договориться о том, что они будут делать в перерыве между сессиями, как будут связываться и оповещать об изменениях.

В конце каждой сессии всегда можно найти положительный результат, даже если сторонам удалось договориться по совсем маленьким вопросам, а основные темы обсудить до конца не удалось. Временное «перемирие» и отказ от эскалации конфликта на время проведения процедуры медиации – уже большое достижение на пути к примирению.

Благодаря опыту медиации стороны учатся конструктивно вести переговоры, фокусироваться на решении проблемы, принимать во внимание интересы другого человека, и в дальнейшем способны самостоятельно выходить из затруднительных конфликтных ситуаций.

## **ГЛАВА II. ГДЕ ПРИМЕНЯЕТСЯ МЕДИАЦИЯ?**

### **2.1 Медиация – это дело семейное**

#### **2.1.1 Почините мне ребенка, или детско-родительские конфликты**

В рамках нашей деятельности мы преимущественно сталкиваемся с детско-родительскими конфликтами, в которых несовершеннолетнему от 14 до 17 лет включительно. Этот возраст характеризуется прохождением подростком нормативного возрастного кризиса, когда его личность испытывает огромное напряжение, и ее репрезентация в различных сферах жизни меняется ключевым образом. Не являются исключением и отношения подростка с родителями. Таким образом, в большинстве детско-родительских конфликтов проблемы во взаимоотношении сторон накладываются на общую тяжелую ситуацию в жизни подростка. Возможно, именно этим можно объяснить отсутствие у несовершеннолетних в подобных ситуациях достаточного адаптивного потенциала для гибкого избегания острого противостояния с родителями или родителем.

В настоящем разделе мы поговорим о том, с какими детско-родительскими конфликтами люди обращаются на медиацию, рассмотрим часто встречающиеся позиции и интересы сторон в них, а также раскроем те методы и приемы, которые помогают нам совместно со сторонами изменить ход течения конфликта и добиться улучшения в отношениях между родителем и ребенком. Отметим также, что спецификой нашей работы является работа с несовершеннолетними, находящимися в трудной жизненной ситуации. Многие из них воспитываются в неполных семьях, где контакт ребенка со вторым родителем или полностью утрачен, или встречает сопротивление со стороны родителя, проживающего с несовершеннолетним. Воспитание в неполной семье характеризуется большей поляризацией и остротой детско-родительских конфликтов, поскольку отсутствует второй родитель, который мог бы выступить в роли посредника или балансира, снижающего общий уровень напряжения. Часто, наоборот, вступив в противостояние с

первым родителем подросток стремится восстановить контакт со вторым, что дополнительно накаляет обстановку. Нередки случаи, когда, задействовав второго родителя, подросток невольно накладывает на собственный конфликт с родителем фон конфликта, возникшего при расставании его матери и отца. В такой ситуации от медиатора требуется кропотливая работа со сторонами по отделению предметов конфликта друг от друга и разведению всех участников по разным переговорным сессиям, если это необходимо.

В рамках повседневной деятельности специалисты службы медиации чаще всего встречаются со следующими причинами детско-родительских конфликтов:

***Низкая успеваемость, непосещение учебного заведения*** – в данной категории поводом для переговоров является неудовлетворенность родителей (или родителя) тем, как учится ребенок. В подобных кейсах позиция родителя, как правило, очевидна: повышение успеваемости/регулярное посещение занятий подростком. Однако, какой интерес за ней скрывается? По нашему опыту, это может быть стремление избавиться от назидательного контроля со стороны администрации школы, органов опеки и попечительства и других представителей субъектов профилактики; желание, чтобы ребенок соответствовал критериям успешности родителя (достойный человек должен иметь образование); потребность в уважении, которого можно добиться с помощью репутации хорошего родителя; чувство справедливости (я работаю, а он должен учиться) и др. Позиции и интересы подростка в этой категории, как правило, установить намного сложнее, поскольку он или она могут быть изначально не заинтересованы в переговорах. Исследование причин непосещения занятий не всегда приводит к положительному результату, поскольку большинство подростков характеризуют учебу, как скучный, ненужный в современном мире процесс, который еще и дается непросто. Словом, стали бы мы сами сегодня по доброй воле посещать все уроки школьной программы? С другой стороны, иногда оказывается, что подросток понимает и может сформулировать причины собственной низкой успеваемости: необходима

помощь в усвоении материала; конфликт в классе «отпугивает» от занятий; один или несколько учителей предвзято негативно относятся к подростку. Это позволяет в рамках переговоров перейти к поиску интегративных решений, совмещающих озвученные интересы подростка и родителя.

**Поздние прогулки, уходы подростка из дома без спроса** – эта причина конфликтов схожа с предыдущей: инициатором переговоров здесь также выступают взрослые. Их интересы, как правило, связаны с желанием предотвратить задержание несовершеннолетнего за нарушение комендантского часа; беспокойством за жизнь и здоровье ребенка; нежеланием терять контроль над действиями подростка; стремлением сохранить уважение со стороны сына или дочери. Подросток в подобных ситуациях также сначала бывает не заинтересован в переговорах – его сложившаяся ситуация устраивает. В отличие от конфликтов, связанных с успеваемостью, здесь молодые люди и девушки лишены внешних критериев (успеваемость, сравнение с одноклассниками) и потому часто не осознают, что ситуация требует каких-либо изменений. Как правило, единственным сигналом для них выступает негативная реакция одного или обоих родителей на уходы из дома без спроса. С другой стороны, если детско-родительский конфликт носит длительный характер и связан сразу с несколькими причинами, недовольство родителей уже не является для ребенка значимым сигналом. В подобных случаях медиатору часто приходится на первом этапе обсудить со сторонами их видение семейных отношений и, лишь найдя общее основание, переходить к формулированию конкретных предложений по проблеме.

**Употребление алкоголя или наркотических веществ** – в этой категории к перечисленным ранее интересам родителей добавляется несколько новых: беспокойство за имущество и ценности семьи – подросток может их обменять или пустить домой людей, способных на кражу; страх потери репутации – алкоголизация и наркотизация имеют хорошо заметные внешние проявления, которые быстро отмечаются соседями и знакомыми семьи; страх за собственную жизнь и здоровье. Напомним, что в ситуации, когда злоупотребление алкоголем и

наркотиками подростком (равно как и взрослым) носит устойчивый характер, говорящий о зависимости, случай не может считаться медиабельным, и сторонам рекомендуют обратиться к наркологу. Подросток в данных конфликтах редко демонстрирует осознанность в отношении причин собственного поведения и, соответственно, его или ее позиции сводятся к сохранению свободы в выборе собственного досуга. Другой характер переговоры носят, когда несовершеннолетний столкнулся со страхом неконтролируемого потребления психоактивных веществ и его последствиями – тогда он или она больше заинтересованы в изменении ситуации и, соответственно, более активны в поиске совместных решений. Также полезно бывает обратиться к опыту употребления алкоголя родителями в их юности. Такой ход может снизить их уровень напряжения к поведению ребенка и помочь сформулировать более конкретные позиции и интересы в переговорах.

***Непослушание, невыполнение требований, домашних обязанностей*** – столь широкая категория факторов конфликта отличается значением субъективной оценки родителя: насколько ребенок должен быть послушен и что он должен делать в том или ином возрасте. Как правило, стычки между сторонами возникают по причине несоответствия их взглядов на права и обязанности подростка – последний стремится к обретению новых возможностей, но не слишком готов брать на себя больше ответственности. Парадоксально, но родители часто и не стремятся давать детям ответственность за их поведение. Вместо этого интерес взрослых – возложить на подростка новые обязанности, сохранив за собой контроль над порядком и качеством их исполнения. Понятно, что переговоры в такой ситуации сводятся к совместному поиску баланса между взглядами родителя и подростка.

***Злоупотребление компьютерными и мобильными играми, интернетом*** – данная причина конфликтов между детьми и родителями могла бы войти в более общую категорию непослушания, однако, по нашему мнению, ее растущая популярность все же достойна отдельного упоминания. На

злобу дня, так сказать. Особенностью этой категории может служить большая субъективность в оценке: какое количество времени использования гаджетов и интернета является приемлемым. Разница в восприятии этого параметра между поколениями огромна: подростки, как правило, не видят ничего дурного в том, чтобы пользоваться мобильным интернетом и играми в течение всего дня. Взрослые же считают это мягко говоря неприемлемым. Вероятно, в настоящее время стоит говорить о социально-экономических, а не демографических причинах подобного расхождения во взглядах. Иными словами, нельзя сказать, что нынешние взрослые просто отстали от жизни по причине детства в отсутствии смартфонов и повсеместного интернета. Скорее, работа и другие обязательства (в том числе, воспитание детей) ограничивают их возможности. Подростки же реже ощущают необходимость откладывать телефон ради чего-то более важного.

Легко заметить, что приведенные нами типичные причины детско-родительских конфликтов связаны с недовольством родителей поведением своих несовершеннолетних детей. Действительно, крайне редко инициаторами переговоров в семье становятся подростки. Как правило, на момент обращения к медиатору родители уже перепробовали много способов вернуть себе контроль над поведением ребенка, и их неудача является фактической победой несовершеннолетнего. Ничего удивительного, что последние не только не иницируют разрешение конфликта путем переговоров, но и неохотно в них участвуют – ведь им приходится отступить от достигнутого результата и вернуться в пространство, где можно ожидать возвращения родительского давления. Тем не менее подростки могут запрашивать переговоры с родителями. Это происходит в случаях, когда им нужна помощь родителя – нанять репетитора, разрешить отпраздновать день рождения или поехать в другой город; когда им грозит опасность – родитель или опекун угрожает отказаться от ребенка, учебное заведение планирует отчислить несовершеннолетнего или оставить на второй год; когда подросток осознал, чего хочет от отношений в семье – снижения

контроля за успеваемостью, совместного времяпровождения, установления отношений с мачехой/отчимом и др. В подобных случаях уже готовность родителя идти на переговоры и искать варианты взаимного удовлетворения интересов является решающей на пути к примирению.

Обозначив типичные причины детско-родительских конфликтов, обратимся теперь к особенностям работы медиатора в данной категории случаев. Напомним, что авторы данного пособия традиционно работают по методу медиации с предварительными встречами, когда до организации переговоров специалист проводит минимум по одной консультации с каждой из сторон. Это позволяет нам подготовить стороны к предстоящему процессу и удостовериться в медиабельности случая, прежде чем перейти к переговорной сессии. Одним из надежных сценариев подобной первой конфликтологической консультации является обращение к клиенту с пятью вопросами:

1. Что он хочет в данной ситуации? (анализ позиции);
2. Зачем он этого хочет? (анализ интересов);
3. Что хочет другая сторона? (анализ позиции партнера);
4. Зачем она этого хочет? (анализ интереса партнера);
5. Что клиент готов предложить для желаемого разрешения ситуации?

Подобная простая последовательность вопросов позволяет эффективно обратить внимание клиента от довольно узкого собственного взгляда на ситуацию к попытке понять своего партнера по переговорам. Как правило, наибольшие затруднения вызывает поиск ответа на четвертый вопрос. До консультации наш клиент мог никогда не задумываться, что в основе требований второй стороны тоже лежат разумные, логичные интересы. Этот вариант проведения консультации хорош как в работе с родителями, так и с подростками.

Обращаясь к медиатору, родители часто придерживаются позиции, что специалист должен помочь им конструктивно повлиять на подростка, «вправить ему мозги». Естественно, в процессе организации переговоров медиатор рассчитывает на включенную работу и гибкость обеих сторон. Кроме того,

проблемы в детско-родительских отношениях просто не могут быть не связаны с поведением родителей, как не могут любые двусторонние конфликты быть не связанными с обеими сторонами. Однако обращать внимание родителей на их долю ответственности в разрешении конфликта необходимо очень бережно – до нас им уже успели указать на это не один раз. Важно, чтобы наше обращение не выглядело обвинением или негативной оценкой их родительских компетенций – скорее, мы призываем их стать нашими союзниками и союзниками их ребенка в новом этапе детско-родительских отношений.

Нередко родители, пытаясь разрешить «проблему» с подростком, испытывают тревогу и даже страх. Причин для этих эмоций может быть множество, но чаще других звучит беспокойство за жизнь и здоровье ребенка, а также за целостность семьи. Чрезмерная сила данных чувств может препятствовать конструктивному анализу взрослым сложившейся ситуации, а, значит, одной из задач медиатора является снижение их интенсивности. Для этого можно, как мы уже упоминали, обратиться к прошлому опыту самого родителя: вел ли он себя подобным образом в юности? Возникали ли у его родителей чувства, подобные его нынешним? Как разрешилась эта ситуация? В большинстве случаев родитель может и обнаружить сходные эпизоды в собственном подростковом периоде, и сделать вывод, что в тот раз все закончилось благополучно. Актуализация этих воспоминаний позволяет снизить интенсивность тревоги и вернуть контроль за происходящим сознательной части личности стороны. Еще один важный аспект, на который бывает нелишним обратить внимание родителя – разумность его ребенка. Каким-то образом сын или дочь дожили до подросткового возраста и, наверняка, у них за это время были определенные успехи и достижения. Накопленные ими ресурсы не могли просто исчезнуть, а, значит, в переговоры со взрослым вступает не беспомощное дитя, а разумная личность с собственным видением ситуации и идеями по ее разрешению.

В работе с подростками ситуация несколько другая. Основная трудность – отсутствие у них мотивации к участию в

переговорах. Часто, собственную ситуацию они видят следующим образом: есть проблемы, с разрешением которых им никто не поможет; и проблемы, которые они уже успешно разрешили самостоятельно. Наличие конфликта говорит о том, что они могут заблуждаться в обоих суждениях: «неразрешимые» проблемы поддаются решению, если привлечь ранее не задействованные ресурсы; «разрешенные» проблемы могут быть разрешены более конструктивно. Конечно, это не обязательно так, но наличие возможности позволяет объяснить целесообразность попытки проведения переговоров.

Для работы с первой категорией проблем требуется установить доверительные отношения с подростком. Возможно, для этого организацию медиации придется прервать для проведения серии консультаций с психологом. Возможно также, что подготовка к переговорам не ограничится одной конфликтологической консультацией и некоторое время уйдет на детальную проработку всех интересов и потребностей подростка. Прийти к пониманию позиций и интересов подростка можно, задействовав его фантазию и образное мышление. Какой подарок он хотел бы получить от родителей (или родителя) на Новый Год? Если бы у него была волшебная палочка, как он изменил бы с ее помощью их семейные отношения? Подобные вопросы призваны помочь нам обойти сильную установку «тут уже ничего не поделаешь» и добраться до сути «что именно хочется сделать». Отсюда нам намного проще продвигаться к вопросам: «что можно сделать, чтобы это произошло?» и «на что я готов пойти, чтобы это произошло?». Мы говорим о том, что подростка важно убедить в том, что возможны иные, лучшие варианты решения его проблем, но на самом деле главное – убедить его в том, что в процессе консультирования и медиации он находится в безопасности.

Для многих подростков общение с родителями является настолько напряженным, что они не могут сдерживать своих эмоциональных проявлений – слез, нецензурной лексики, агрессивных жестов – в процессе переговоров. Это приводит к возникновению чувства вины и стыда, которых подросток стремится избежать, сокращая общение с родителями. Именно

по этой причине несовершеннолетним может быть проще что-то сделать тайком, нежели попросить на это разрешение. Крайне важно помнить, что сохранение лица – подспудный интерес, характерный не только для родителей, но и для подростков. Регулярно на переговорах мы сталкивались с ситуацией, когда эмоциональный на индивидуальной встрече родитель надевал в присутствии подростка маску беспристрастия и отстраненности, борясь, тем самым, за превосходство в умении контролировать собственные эмоции. Подобное противостояние, безусловно, не приближает нас к успешному результату переговоров.

Завершить данный раздел хотелось бы кратким обсуждением вопроса: отличаются ли конфликты с участием подростков, находящихся в трудной жизненной ситуации, от других детско-родительских конфликтов. Первое желание – дать отрицательный ответ, однако это было бы не совсем честно. Действительно, подросток, находящийся в трудной жизненной ситуации – это совершенно обычный подросток, его психика работает по общим законам, перед ним стоят такие же задачи нормативного кризиса, как и перед любым другим подростком. Отличными часто являются условия, в которых растет и развивается такой подросток. Так, например, среди наших клиентов статистически достоверно больше несовершеннолетних, воспитывающихся в неполных семьях. Это означает, что не только на переговорах присутствует лишь один родитель, но и в принципе в жизни родителя и ребенка нет еще одного взрослого, который мог бы балансировать эмоциональные реакции сторон в повседневной жизни.

Нередко детско-родительские конфликты в нашей практике осложняются стесненными жилищными условиями семьи и просто низким финансовым обеспечением. Это вносит в отношения дополнительное напряжение, поскольку ни подростку, ни родителю некуда деться друг от друга дома. Так и выходит, что единственная возможность для подростка – как можно дольше не возвращаться домой, гуляя с друзьями и ночуя у них. Также можно встретить ситуацию, когда или родитель, или ребенок для разрешения трудной ситуации в отношениях стремится привлечь к ней второго родителя, отношения с

которым были прерваны многие года назад. Зачастую, обе стороны могут стремиться манипулировать новой стороной, стремясь привлечь ее в свою «команду». Результатом такой борьбы может быть актуализация старых конфликтов и усложнение текущих отношений.

Детско-родительские конфликты – это важный момент в развитии семьи, когда один из ее членов переходит из ранга ребенка в статус взрослого. Сам по себе этот процесс может проходить в течение нескольких лет, сопровождаясь чередой конфликтных всплесков с разницей в год и более. Исход этих конфликтов будет иметь далеко идущие последствия как для отношений между родителем и ребенком, так и для личности подростка в будущем. Даже в тех случаях, когда переговоры не привели к разрешению конфликта, модель адекватной коммуникации, пример конструктивного изложения своих чувств и нейтральная поддержка процесса со стороны третьей стороны может в дальнейшем послужить для подростка основой развития коммуникативных навыков и поводом для доверия к процессу переговоров.

### **2.1.2 Верни все мои подарки, или конфликты между супругами**

#### ***Медиация и семейное консультирование, в чем разница?***

Три уровня терапевтического запроса (профессиональный анекдот):

– *Здравствуйте! У меня что-то очень сильно болит где-то внизу, и я не могу ходить.*

– *У вас капкан на правой ноге, поэтому болит и невозможно ходить.*

– *При чем тут капкан. Я и до вас знала, что у меня капкан. Я не о нем пришла говорить. Вы меня не понимаете, у меня что-то болит и неудобно ходить.*

– *Здравствуйте! У меня нога в капкане. Мне больно и невозможно ходить. Сделайте так, чтобы не было так больно.*

– *Нужно вынуть ногу из капкана.*

*– Нет, вы меня не понимаете. Я не хочу вынимать ногу из капкана, я хочу, чтобы не было так больно, больше ничего.*

*– Здравствуйте! У меня нога в капкане, мне очень больно и невозможно ходить. Помогите мне вынуть ногу из капкана.*

*– Будет больно.*

*– Да, я понимаю.*

*– Проходите.*

Конфликты в семье считаются наиболее распространенными формами конфликтов. 89% всех обращений в Службу медиации за 2021 год – это семейные споры.

В настоящее время феномен семьи претерпевает существенные изменения. Однозначных ориентиров, что хорошо, а что плохо, становится все меньше, по сравнению с тем, как брак воспринимался нашими родителями, бабушками и дедушками. Все чаще устройство семьи приобретает индивидуальный характер. С одной стороны, это дает большее поле для развития, самовыражения и возможностей, с другой – порождает большее количество вопросов и точек столкновения мнений, ценностей, желаний, что приводит к конфликтам.

Одной из особенностей семейного конфликта является та или иная включенность всех членов семьи. Конфликт между супругами затрагивает ребенка, а детско-родительский конфликт с одним из родителей влияет на эмоциональное состояние другого. Не редкость, что в конфликте участвуют не только родители и дети, но и бабушки, дедушки, тети и дяди.

Принято рассматривать, что перспектива семейных конфликтов имеет два направления:

- Конструктивные, которые разрешаются принятием решения, устраивающего обе стороны;
- Деструктивные, которые не ведут к выработке нового решения, устраивающего обе стороны, и в итоге приводящие к разрыву отношений.

Для урегулирования семейных конфликтов можно прибегнуть к семейной медиации или к семейной психотерапии. Но важно понимать, в каком случае, к кому лучше обращаться.

Семейная медиация – это процесс, в котором независимое третье лицо (медиатор) помогает участникам семейного конфликта, принимать устраивающие для обеих сторон осознанные решения по заявленным ими вопросам.

Чаще всего предметом семейной медиации выступают темы, касающиеся попечения над детьми и их воспитания, споры о месте постоянного проживания ребенка, вопросы жизненного уклада и содержания ребенка после разъезда родителей, дальнейшее общение детей с родителями и родственниками, вопросы алиментов и раздела имущества, а также всевозможные иные вопросы, связанные с разводом супругов и жизнью порознь.

Медиация фокусируется на поиске конкретных решений существующих противоречий, ориентирована на будущее и не предполагает подробного анализа прошедших событий, поиска причин случившегося и виноватых. При этом сравнительно короткая процедура не имеет цели глубокой трансформации взаимоотношений участников. Медиация может помочь людям, которые находятся в состоянии расставания или развода, но не считают, что им нужна психотерапия и не готовы ее проходить.

Вместе с тем, существует ряд ограничений на применение медиации в семейных спорах, которые могут быть связаны со следующими факторами:

- повторяющиеся факты домашнего насилия, продолжающиеся на момент подготовки к медиации или имевшие место в недавнем прошлом;
- жестокое обращение с детьми;
- запугивание, угрозы, серьезный дисбаланс сил между сторонами;
- психическое заболевание одной из сторон;
- недееспособность одной из сторон;
- наркотическая зависимость одной из сторон;
- намеренное введение в заблуждение и предоставление заведомо ложной информации;
- отказ или неспособность следовать основным правилам медиативной процедуры (Паркинсон, 2016: 67).

Семейная психотерапия или психологическое семейное консультирование – это особый вид взаимодействия психотерапевта (или психотерапевтов) с одним или несколькими членами семьи, направленный на коррекцию межличностных отношений и устранение эмоциональных и поведенческих расстройств в семье<sup>11</sup>. Предполагает работу с чувствами, эмоциями, убеждениями и установками.

В ходе психологических сессий может быть проанализирован как прошлый опыт, так и работа с настоящим и будущим клиентов.

Приоритетными темами запросов, с которыми чаще всего обращаются в Службу медиации в рамках семейных конфликтов, являются:

- преодоление эмоциональных последствий после расставания супругов;
- частые ссоры, охлаждение чувств, сложности в сексуальной сфере, угроза развода или расставания;
- конфликты, связанные с воспитанием ребенка;
- организация совместного воспитания в условиях развода родителей, конфликты, связанные со знакомством со второй семьей после развода;
- конфликты в отношениях между родителями и детьми, конфликты между братьями и сестрами.

Семейный психолог помогает клиентам не только избавиться от неприятных чувств и эмоций: злость, обида, вина, но и услышать друг друга, понять, какие причины стоят за конфликтами ситуациями и научиться их разрешать.

Продолжительность семейной терапии сильно варьируется от нескольких недель до нескольких лет, зависит от специфики запроса и желания самого клиента.

Семейная психотерапия также как и семейная медиация не панацея и имеет ряд противопоказаний:

- тяжелые психические и психотические расстройства в стадии обострения;
- сексуальное или физическое насилие в семье;

---

<sup>11</sup> Психотерапия: учебник / под ред. А.В.Васильевой, Т.А.Каравасовой, Н.Г.Незнанова. М.: ГЭОТАР-Медиа, 2022. 864 с

- серьезные сексуальные проблемы или дисфункции, обсуждение которых не помогает, а еще более ухудшает ситуацию;
- стойкое негативное отношение к терапии взрослой части семьи, категорическое нежелание сотрудничать или неспособность к переменам ключевых лиц в семье;
- наличие серьезных личных проблем, требующих индивидуальной проработки (например, сексуальная травма в анамнезе матери; симбиотическая зависимость отца от своей собственной матери; патологическая ревность мужа; алкоголизм матери).

Таким образом, существенные различия между семейной медиацией и семейным психологическим консультированием выражаются в следующем:

- Семейная психотерапия не связана с юридическими процедурами. Медиация может дополнять юридическую процедуру;
- Психотерапия часто носит долгосрочный характер. Медиация состоит обычно из двух-трех сессий;
- Во многих психологических подходах пристально рассматривается прошлое клиентов и их отношения. Медиация в основном ориентирована на обсуждение будущего;
- Семейная психотерапия работает с чувствами и взаимоотношениями пары. Медиация нацелена на поиск согласованных решений по конкретным вопросам;
- По окончании психотерапии не предполагается подписания письменных соглашений, имеющих юридическую силу. Медиация может завершиться подписанием медиативного соглашения, имеющего юридическую силу. (Паркинсон Л. Семейная медиация. М: МЦУПК. 2016.)

### ***Практика разрешения семейных конфликтов в Службе медиации***

Какие клиенты обращаются в Службу медиации по разрешению семейных конфликтов:

- состоящие в официальном браке/сожительство;

- находящиеся на стадии развода.

В каждой из этих групп существуют темы, которые участники конфликта обсуждают на медиации чаще других.

**Состоящие в официальном браке.** Пары проживают вместе, но конфликтные взаимоотношения настолько сильно влияют на их жизнь, что стороны или одна из сторон понимает, что так дальше продолжаться не может. В таких парах есть дети, которые видят постоянные ссоры родителей, что влияет на их психологическое состояние. Обращаясь к медиатору самый частый запрос это взаимоотношения, формирование правил совместного проживания, финансовые вопросы.

Пример из практики: с запросом на организацию медиации обратилась женщина. Она сообщила, что у нее постоянные конфликты со своим супругом. Их конфликты иногда доходят до ухода супруга из дома. Он возвращается спустя несколько дней, но разговаривать на счет того, что произошло не хочет. Конфликты чаще всего возникают из-за финансов. У супруга есть долговые обязательства и большая часть денег, которые он зарабатывает, уходит на выплату долгов. Семье денег не хватает и женщине приходится работать на 2-х работах, чтобы обеспечить детей, которых у них трое. Из-за отсутствия общения между супругами, конфликт только усугубляется. При этом женщина хотела сохранить семью, поскольку считала, что это временные трудности, которые им с супругом нужно преодолеть. На медиации они в первый раз смогли прямо обсудить финансовое положение семьи. Супруг в первый раз озвучил реальную сумму долга и сроки его выплаты. Долг оказался больше, чем думала женщина. На медиации супруги просчитали свой бюджет и приняли решения продать машину, для погашения большей части долга. Также они смогли договориться об разделении финансов и срок, когда все деньги супруга будут идти на погашение долга. Тем самым у обоих участников сформировался четкий план действий и общая проблема, которую они сообща решили решать.

Данная история могла бы развиваться по-другому в случае, если бы кто-то из пары решили завершить отношения.

***Находящиеся на стадии развода.*** Очень часто бывает, что данное решение принимает, один из супругов, только оповещая второго о своем решении. При этом обсуждение самой причины развода не происходит. У нас были случаи, когда кто-то из супругов узнавал о том, что с ним хотят развестись, получив приглашение из суда на судебное заседание по разводу. Естественно, данный факт не улучшает отношения между супругами. А если смотреть на перспективу, то это может привести к эскалации конфликта, ведь чаще всего у семьи есть что-то общее. К этому общему относятся дети, имущество, бизнес, животные и даже друзья. Как быть со всем этим после того, как отношения завершаются?

По нашему опыту, чаще всего затрагиваются темы определения места жительства детей, порядка общения с родителем, не проживающим с ребенком, алиментов, раздела имущества, проживания животных (когда оба супруга претендуют на одно животное, которое для них стало как член семьи), раздела и управления совместным бизнесом и дальнейшего взаимодействия.

Пример из практики: в службу медиации обратился мужчина. Его супруга сообщила ему, что хочет получить развод. Он был так ошарашен данной новостью, что не знал, что ему делать. У него с супругой родился сын, есть общая квартира, в которую они приобрели пополам во время брака, продав свои квартиры, купленные до брака. Мужчина хотел обсудить со своей супругой, как они будут жить дальше и вне брака воспитывать совместного ребенка. На медиации женщина неожиданно для мужчины сообщила, что на самом деле не хочет развод. Она понимала, что у них в отношениях произошел кризис и что для сохранения семьи нужно из него выходить. Супруги обсудили пути выхода из кризиса и приняли совместное решение обратиться к семейному психотерапевту. На этом медиация была завершена.

При разрешении семейных конфликтов очень важен диалог между его участниками, но, к сожалению, эмоции иногда бывают настолько сильными, что разговаривать очень сложно. Также в некоторых парах нет культуры диалога. Любое общение

заканчивается криками и взаимными обвинениями, в которые они искренне верят. На медиации есть шанс снизить градус раздражения и посмотреть на свои отношения и семью объективно. И даже если после медиации решением будет завершить отношения, то, как минимум, оба участника смогут выстроить алгоритм их дальнейших действий, согласованных друг с другом, ведь даже переставая быть парой, они не перестают быть родителями.

### **2.1.3 Здравствуйте, я Ваша тетья, или конфликты с родственниками**

В отдельную категорию можно выделить конфликты с родственниками. Специфика конфликтов с родственниками заключается в том, что они обычно сопровождаются сильным эмоциональным накалом и имеют непостоянный состав участников. Они отличаются, например, от семейных конфликтов тем, что за ними чаще всего не стоят кризисы в отношениях. Они могут возникать из-за конкретных ситуаций или могут быть следствием конфликтов или недопонимания ребенка с родителями, когда старшие родственники принимают их сторону.

Распространенным является конфликт с родителями своих партнеров. Причина конфликтов может заключаться во вмешательстве родителей в жизнь супругов. Причем наиболее острым вариантом является вмешательство родителя (-ей) со стороны партнера. Это, наверное, одни из самых затяжных конфликтов в отношениях, часто заведомо проигрышных, потому что поддержки от собственного супруга/супруги в этих случаях можно не дожидаться.

Но обо всем по порядку. Начнем с того, кого мы определяем как родственников и поясним, о ком далее будет идти речь. Исходя из того, что родственники – это люди, связанные между собой кровным родством, то и конфликты с родственниками включают в себя достаточно большой пласт противоречий. Сюда входят и детско-родительские конфликты, и конфликты супругов, а также любые другие конфликты внутри семьи и за ее пределами. В этом разделе остановимся подробнее на конфликтах между не ближайшими

родственниками. Возьмем, что семья – это определенная автономная система, например: парень и девушка, супруг и супруга, родители и ребенок/дети. У каждого члена такой семьи, или у нескольких представителей семьи, или у всей семьи могут возникать конфликты с родственниками. А родственники тут – это мамы и папы (родители супругов), бабушки и дедушки, дяди и тети, родные и двоюродные (троюродные и т.д.) братья и сестры и т.д. Помимо этого, могут возникать конфликты между кровными родственниками, между родственниками мужа и жены, между близкими и дальними родственниками и т.д.

Исходя из того, что существует огромное количество наименований родственников, то и виды конфликтов между ними тоже разнообразны. Мы перечислили только часть из них для того, чтобы понимать, о чем дальше пойдет речь.

Как говорится: «родителей не выбирают». То же самое можно сказать и про родственников. Все мы слышаны о конфликтах с родственниками. Разногласия между тещей и зятем, свекровью и невесткой – это лишь малая часть этих конфликтов.

Одним из вариантов возможных конфликтов с родственниками является конфликт ценностей и мировоззрений. У многих семей есть определенные представления, о том, как правильно жить, о том, что хорошо и что плохо. Иногда члены семьи не разделяют этих представлений, что может послужить поводом для конфликтов. Дополнительным стимулом для конфликтов в этих ситуациях является осознаваемая ценность родственной связи (если конечно она есть хотя бы у одного из конфликтующих). Если же такой ценности нет и между конфликтующими родственниками нет материальной или иной зависимости друг от друга, то противоречие может не быть значимым, а значит, столкновение может не перерасти в конфликт. Особенностью организации медиации в таких ситуациях является то, что стороны могут быть в разной степени вовлечены в конфликт и в его разрешение, а поэтому кто-то может быть очень заинтересован в его разрешении, а кто-то вовсе нет. Соответственно, если для одной из сторон разрешение ситуации не так важно, то, вероятно, организовать

переговоры в такой ситуации не получится, так как участие в процедуре медиации является добровольным, и наименее заинтересованная сторона может отказаться от переговоров.

Еще один тип конфликтов, это конфликты, которые только на первый взгляд не являются конфликтами с родственниками, назовем их смещенные конфликты. Например, противоречие между супругами, которые долгое время не могут договориться по какому-то вопросу. В процессе работы медиатор узнает, что на принятие решений могут влиять родственники. Например, супруга и/или супруг советуется со своими родителями по поводу принятия решений внутри семьи. И не так значимо, если они советуется с родственниками, ведь личный опыт и опыт поколений может помочь разрешить какие-то трудные ситуации. Но зачастую бывает, что родственники в таком случае имеют огромное влияние и фактически принимают решения за своих детей. И конфликт, соответственно, становится трудноразрешимым, так как у сторон не получается отойти от позиции и прояснить глубинные интересы. Тут на первый план выходят интересы и цели родителей/родственников, их личное восприятие ситуации, личное отношение и выгода. Основной сложностью для медиатора тут является выяснение реальных участников (лиц, принимающих решения) и их возможное привлечение к переговорам. Зачастую стороны не готовы привлекать к медиации других лиц (родственников), даже если осознают, что на исполнение договоренностей, к которым участники могут прийти в процессе переговоров, влияют, в том числе, те, кого нет на медиации. В таком случае медиация становится намного менее эффективной, так как соглашение, вероятно, будет нарушаться, и даже не по воле сторон (прямых участников конфликта).

Также одной из причин конфликтов в семье является непрожитый синдром «опустевшего гнезда». Мама и папа не хотят выпускать своих уже взрослых детей из-под своей опеки. Особенностью в таком поведении старшего поколения является неумение проявить свои чувства к ребенку. Часто возникают ситуации, когда супругам кажется, что их теща или свекровь,

реже – тесть и свекр, становятся третьими в их отношениях. И вот уже дома убирается и готовится так, как кажется нужным маме, а не одному из супругов. В нашей работе мы довольно часто слышим от одной из сторон сообщения о том, что его/ее партнеру пора сепарироваться от родительской гиперопеки. В след за этим может возникнуть следующая конфликтная ситуация – родителям кажется, что они не нужны, их хотят вычеркнуть из жизни, их забота и внимание обесцениваются и т.д. В данном случае очень важно понимать, где заканчивается родительская семья и начинается семья с партнером. Также важно отметить, что при отсутствии сепарации одного и/или обоих супругов от родителей, жизнь новой ячейки общества начинает идти по правилам их родителей, что нередко приводит к конфликтам. В таком взаимодействии медиатору важно, чтобы стороны прояснили, чьи интересы они отстаивают, не подменяют ли свои желания желаниями родителей и т.д. Важно уже на этом моменте разграничить конфликты – где конфликт с партнером, а где конфликт ваших родственников.

Теперь остановимся на опыте Службы медиации. Проанализировав заявки на проведение процедуры медиации за 2021 год, в которых действующими участниками являются родственники, можно условно выделить две категории обращений: порядок общения с внуками и раздел имущества между родственниками.

Первая категория обычно включает в себя обращения бабушек/дедушек, которых, по их словам, ограничивают в общении с внуками. Зачастую на момент обращения в Службу медиации люди уже пытались решить ситуацию самостоятельно силовым способом, угрожая, заявляя о своих правах и возможных юридических последствиях. Если ситуация не разрешается в их пользу, многие из них успевают после этого обратиться в органы опеки и уже там заявить о своих нарушенных правах. Бывает и наоборот, когда между родителями детей и бабушками с дедушками нет контакта, тогда бабушки/дедушки начинают с обращения в органы опеки. Далее органы опеки могут предложить обратиться к нам в службу для проведения переговоров по спорному вопросу.

Особенностью здесь является то, что зачастую на момент встречи сторон на медиации конфликтное взаимодействие только усиливается, поэтому бывает трудно перейти от взаимных обвинений и эмоциональных диалогов к обсуждению конкретных тем и предложениям по ним. Помимо этого, стороны иногда настолько сильно настроены на соперничество, что забывают о реальных целях на переговоры. Личные обиды сторон выходят на первый план, а на второй уходят интересы сторон и ребенка. А последний, возможно, хочет общаться с бабушкой и/или дедушкой так же, как и с родителями. При этом важно, чтобы это было не травматично для ребенка.

Вторая категория связана с разделом имущества между родственниками. К нам обращаются люди, которые по каким-то причинам находятся в ситуации неопределенности относительно движимого и недвижимого имущества. Ситуации могут быть разные, но чаще всего это связано с разногласиями по поводу наследства. Особенностью данного типа разногласий является то, что в данной ситуации есть несколько претендентов на наследство и, соответственно, несколько сторон в конфликте. И у каждой стороны могут быть свои притязания на наследство. В таких ситуациях четко написанные завещания могут помочь предупредить такие разногласия. Но при этом любой из наследников может не согласиться с решением и попытаться оспорить завещание, ссылаясь на то, что составитель завещания не отдавал себе отчет в действиях или был недееспособен на момент его подписания. Обратиться в Службу медиации по поводу наследства могут как сами участники, понимая, что самостоятельно у них может не получиться договориться, так и суд, который может предложить спорящим альтернативный способ разрешения ситуации.

Опросив сотрудников службы медиации относительно наследственных конфликтов, можно сделать вывод, что такие конфликты обычно протекают достаточно остро и эмоционально. Помимо этого, притязания на наследство в части случаев являются не столько желанием получить материальные блага, сколько возможностью побороться за любовь ушедшего родственника или самоутвердиться посредством материальных

благ перед другими наследниками. Важным фактором в работе медиатора тут является прояснение истинных мотивов участников переговоров, в основном для самих участников, ведь они, находясь в конфликте, могут не осознавать, для чего они делают те или иные действия. Это может помочь перейти от взаимных обвинений и противоположных притязаний к поиску реальных способов решения ситуации.

## **2.2 Саня, верни сотку, или имущественные конфликты**

Ранее мы уже упоминали, что Служба медиации существует в структуре молодежной политики, а значит, преимущественно мы разрешаем конфликты, которые возникают между гражданами в возрасте от 14 до 35 лет<sup>12</sup>. А это именно те категории, которые были описаны выше (супруги, дети и их родители), а также молодые предприниматели и трудовой коллектив, состоящий из молодежи. Категория граждан в возрасте от 14 до 35 лет определена в соответствии с законом о молодежной политике и может рассчитывать на безвозмездное пользование услугами медиатора в нашей Службе. Однако это не означает, что мы не помогаем в организации переговоров и другим гражданам. Так, если в спорах напрямую или косвенно затронуты интересы несовершеннолетнего лица, лица в возрасте до 35 лет, то люди также могут рассчитывать на безвозмездное пользование услугами медиатора.

Стандартным (основным) методом урегулирования разногласий между сторонами является суд. Прибегая к судебному разбирательству, стороны рассчитывают на соблюдение их закрепленных в нормативно-правовых документах прав и обязанностей, а также на получение законного решения, которое должно установить последовательность взаимодействия между субъектами гражданских отношений. Тем не менее, сталкиваясь с решением, которое принимается по норме закона, люди осознают, что оно

---

<sup>12</sup> Федеральный закон «О молодежной политике в Российской Федерации» от 30.12.2020 № 489-ФЗ // [consultant.ru](http://consultant.ru) [Электронный ресурс]. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_372649/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_372649/)

не всегда реалистично к исполнению, а также не всегда соблюдает их интересы в полной мере. Постепенно, благодаря развитию институтов альтернативного урегулирования споров, развивается институт медиации и в правовой культуре закрепляется обращение к посреднику для достижения взаимовыгодных договоренностей.

В ч. 2 ст. 1 Федерального закона от 27.07.2010 № 193-ФЗ «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)» (далее – закон о медиации) закрепляется применение процедуры медиации к спорам, возникающим из гражданских, административных и иных публичных правоотношений, в том числе в связи с осуществлением предпринимательской и иной экономической деятельности, а также спорам, возникающим из трудовых правоотношений и семейных правоотношений<sup>13</sup>. Особый интерес в данном параграфе для нас представляет норма применения медиации к имущественным спорам, а также спорам, возникающим в связи с разногласиями в экономической сфере и при реализации предпринимательской деятельности.

Источником гражданских правоотношений является Гражданский кодекс Российской Федерации (далее – ГК РФ), который закрепляет порядок наступления, реализации и прекращения взаимоотношений между гражданами. Основными статьями, на которые должен сделать упор медиатор, осуществляющий свою деятельность в сфере урегулирования имущественных споров, являются статьи 11, 12, 15, 24, 128, 129, 130, 133-135, 140-143, в том числе статьи 141.1-141.5, 153-163, 209-213, 235, 236, 244-259, 288-292, 359, 360, 420-434, в том числе статья 434.1 ГК РФ<sup>14</sup>.

---

<sup>13</sup> Федеральный закон "Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)" от 27.07.2010 N 193-ФЗ // consultant.ru [Электронный ресурс] URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_103038/e21bf6629de12458b6382a7c2310cc359186da60/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_103038/e21bf6629de12458b6382a7c2310cc359186da60/)

<sup>14</sup> Гражданский кодекс Российской Федерации (ГК РФ) // consultant.ru [Электронный ресурс]. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_5142/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/)

В ст.11 ГК РФ закреплено, что защита гражданских прав осуществляется судом, арбитражным судом или третейским судом в соответствии с их компетенцией, при этом в ст.12 закрепляется перечень способов защиты гражданских прав, которые осуществляются путем:

- признания права;
- восстановления положения, существовавшего до нарушения права, и пресечения действий, нарушающих право или создающих угрозу его нарушения;
- признания оспоримой сделки недействительной и применения последствий ее недействительности, применения последствий недействительности ничтожной сделки;
- признания недействительным решения собрания;
- признания недействительным акта государственного органа или органа местного самоуправления;
- самозащиты права;
- присуждения к исполнению обязанности в натуре;
- возмещения убытков;
- взыскания неустойки;
- компенсации морального вреда;
- прекращения или изменения правоотношения;
- неприменения судом акта государственного органа или органа местного самоуправления, противоречащего закону;
- иными способами, предусмотренными законом.

Таким образом, законом закрепляется право гражданина на самозащиту своих имущественных претензий, а равно – участие в прямых или опосредованных переговорах для защиты своего права. В то же время в ч. 2 ст. 7 закона о медиации закреплено, что сама процедура может возникнуть как до начала судебных разбирательств, так и проходить параллельно им, в том числе по предложению судьи или третейского судьи.

Супруги могут в любое время разделить общее имущество по соглашению, которое должно быть нотариально удостоверено. В случае спора раздел общего имущества супругов, а также определение долей супругов в этом имуществе в основном решается в судебном порядке. Однако

урегулирование данного вопроса посредством обращения к медиатору, который поможет в составлении медиативного соглашения по имущественным вопросам, позволит избежать длительных временных и денежных затрат, безусловно, являющихся неотъемлемой частью судебного процесса.

При составлении медиативного соглашения по имущественным вопросам медиатор вместе со сторонами определяют состав имущества, которое подлежит разделу. На данном этапе возможно организовать консультацию сторон с юристом, который обозначит правовые аспекты данной ситуации: какие способы действий в правовом поле возможны, какие перспективы есть у сторон в случае решения данной ситуации в судебном порядке.

Например, важно учесть, какое имущество по закону подлежит передаче каждому из супругов. Личным имуществом одного из супругов, не подлежащим разделу между супругами, признается следующее имущество (п. 1 ст. 36 СК РФ; п. 10 Обзора судебной практики Верховного Суда РФ N 2 (2017), утв. Президиумом Верховного Суда РФ 26.04.2017): принадлежавшее одному из супругов до брака, полученное одним из супругов в дар, в порядке наследования или по иным безвозмездным сделкам, приобретенное в период брака на личные средства одного из супругов.

Более того, стоит обратить внимание на то, что вещи, приобретенные исключительно для несовершеннолетних детей супругов (например, одежда, музыкальные инструменты, детская библиотека), разделу не подлежат и передаются без компенсации тому из супругов, с которым проживают дети. Также вклады, внесенные супругами за счет общего имущества супругов на имя их общих несовершеннолетних детей, считаются принадлежащими этим детям и не учитываются при разделе общего имущества супругов (п. 5 ст. 38 СК РФ).

При этом долги супругов делятся пропорционально переданным им долям. Если имущество разделено между супругами равными долями, то аналогичными долями делятся и долги (п. 3 ст. 39 СК РФ).

В имущественных спорах медиатор уточняет у каждой стороны обстоятельства, на которых она основывает свои требования, однако подтверждение обстоятельств доказательствами, как это происходит в судебном процессе, на медиации не является обязательным. Основная цель проведения процедуры медиации по имущественным спорам – это достижение договоренностей между сторонами о разделе имущества, а не выяснение того, кто прав, а кто виноват.

В процессе проведения процедуры медиации сторона перечисляет предметы, входящие в состав имущества, с указанием цены, месяца и года покупки, более того, сторона высказывает представление о том, каким образом необходимо осуществить раздел данного имущества. Если другая сторона не согласна с указанным видением, она вправе высказать свою точку зрения<sup>15</sup>.

Зачастую незнание о том, в какой момент обращаться к нейтральному посреднику, препятствует мирному урегулированию разногласий, поскольку субъектам гражданских правоотношений кажется, будто им нужно «довести дело до конца», а значит – отступать нельзя, ведь так можно и проиграть, и слабость свою показать. Во многом это обусловлено существующей культурой разрешения конфликтов в нашем обществе, однако это не отменяет право каждого гражданина обращаться к альтернативной суду процедуре разрешения конфликтов – медиации.

Когда мы говорим о медиации имущественных споров, мы имеем ввиду переговоры о движимом и недвижимом имуществе, денежных средствах, личных материальных ценностях, отношениях арендатора и арендодателя, компенсации вреда и повреждений имуществу.

По опыту Службы медиации, чаще всего за помощью в урегулировании имущественных споров к нам обращаются:

- супруги до инициации бракоразводного процесса;
- супруги во время бракоразводного процесса;

---

<sup>15</sup> Имущественные споры // profcenter.spb.ru [Электронный ресурс]. URL: <https://profcenter.spb.ru/имущественные-споры/>

- бывшие супруги для урегулирования разногласий об имуществе, не затронутых в ходе бракоразводного процесса;
- дети и их родители для нормализации отношений по вопросам распоряжения денежных средств несовершеннолетними.

Как показывает практика, на данный момент доля людей, которые обращаются в процедуру медиации превентивно, ничтожна мала от общего количества имущественных споров в судах. Существует мнение, что обращение к переговорам через посредника на этапе досудебного разбирательства, является отражением некоего уровня развития правовой культуры и грамотности населения. Некоторые исследователи утверждают, что, по сравнению с судебными решениями, частота исполнения обязательств после заключения медиативного соглашения достигает 80% от числа заключенных медиативных соглашений в принципе.

Что характерно для Службы медиации, субъекты имущественных правоотношений действительно обращаются для того, чтобы пересмотреть судебное решение и заключить сделку между собой об ином порядке реализации прав в отношении имущества – как личного, так и совместно нажитого. При этом медиация, согласно правовому полю, не исключает разбирательств в суде, а более того, медиативное соглашение можно перекалвалифицировать в мировое соглашение, тем самым, например, компенсировав оплату госпошлины.

Для медиации нет ограничений относительно стоимости иска, поэтому рассматриваться могут как случаи, в которых были разбиты очки или украден велосипед, так и многомиллионные разделы совместно нажитого имущества. Достигается это за счет того, что медиация является неюрисдикционной формой защиты права. Процедура медиации, посредством которой стороны разрешают свой спор, осуществляется в более короткий срок, чем судебное разбирательство, затягивающееся порой на долгие месяцы, а порой и годы. К тому же, заинтересованность всех участников данного процесса в оперативном, быстром разрешении

конфликта значительно сокращает судебные издержки, в отличие от того же судебного процесса, на юридическое сопровождение которого требуется расходовать гораздо больше средств. По этим причинам для достижения согласия мирным путем применяются всевозможные дозволенные силы и средства<sup>16</sup>.

Отличительной чертой также является потребность к соблюдению и интеграции интересов всех сторон в финальное решение, их автономность при разработке проекта медиативного соглашения, а также отсутствие заинтересованности медиатора в конкретном исходе конфликтной ситуации.

Гибкость процедуры медиации позволяет принимать нешаблонные решения, которые были бы невозможны при вынесении судебных решений. Так, например, медиаторы при разрешении имущественных споров пользуются интегративной техникой «увеличения пирога», то есть для одной или нескольких сторон устанавливается вторичная (косвенная) выгода, которая могла быть незаметно с самого начала.

Так, коллега-медиатор Юлия Дубинина, делится кейсом о разрешении имущественного спора между супругами в отношении квартиры и машины, в котором, кстати, напрямую задействован интерес несовершеннолетнего ребенка. При реализации техники «увеличения пирога» результат может быть следующим: трехкомнатная квартира достается жене, там же остается жить ребенок, а муж получает автомобиль, а также потенциально претендует на однокомнатную квартиру тещи, которую также можно привлечь на переговоры и предложить взаимовыгодные договоренности.

Обязательно стоит отметить, что, согласно закону о медиации, в медиативном соглашении не может быть прописано пунктов, исполнение которых привязано к третьим лицам – родственникам, друзьям и т.д. Прописать их в соглашение

---

<sup>16</sup> Могилевский Г. А. Процессуальный институт примирительных процедур в разрешении гражданско-правовых споров // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2021. 10-2. С. 218-220.

можно только в том случае, если они будут привлечены в саму процедуру медиации.

Продолжая рассматривать кейс, Юлия Дубинина приводит в пример «пакетные переговоры», в которых результатом может быть следующий сценарий: трехкомнатная квартира достается жене, при этом она полностью на себя берет погашение потребительских (иных) кредитных обязательств мужа или, например, муж оформляет 1/2 квартиры на ребенка в счет алиментных платежей до 18-летия сына.

При этом специалист отмечает, что подобного рода договоренности в суде невозможны, также невозможны и в мировых соглашениях, так как однокомнатная квартира тещи не будет предметом иска, а в медиации – можно. Это и есть воплощение в реальность тезиса о том, что переговоры с посредником – нестандартный подход, в котором можно, и даже нужно, отходить от шаблонных методов разрешения споров.

Отдельным нюансом является исполнение медиативного соглашения, которое заключается между сторонами. Согласно ч. 2 ст. 12 закона о медиации медиативное соглашение подлежит исполнению на основе принципов добровольности и добросовестности сторон. Однако в той же статье, в ч. 3 и ч. 5, закрепляется порядок утверждения медиативного соглашения и придания ему силы исполнительного листа – заверение через суд, третейский суд или нотариуса соответственно. В таком случае неисполнение соглашения несет юридическую ответственность и может в установленном законодательством порядке стать предметом судебных разбирательств.

Нельзя забывать о том, что в медиативном соглашении, помимо пунктов о правах сторон, есть также и их обязательства в отношении друг друга. Отличительной чертой являются санкции, которые стороны прописывают в соглашении, чтобы установить порядок действия в случае неисполнения обязательств и нарушения прав. Речь не только о закреплении медиативной оговорки или порядка обращения в суд, а также о компенсации вреда или материальных потерь, которые несет одна из сторон. Так, например, супруги могут прописать обязательства мужа о погашении потребительского кредита

супруги в обмен на право сохранения транспортного средства за собой или сниженную нагрузку по алиментным обязательствам. В случае, если супруг в установленном соглашении порядке нарушит оплату кредита, то может в дальнейшем компенсировать это в виде алиментных платежей или, например, передачи автомобиля в пользование супруги на определенный срок – неделю, месяц и т.п.

Отличительной чертой является применение и согласование санкций в детско-родительских отношениях. Так, например, родители договариваются со своими детьми о том, что последние будут лишены денежных средств или компьютера/телефона/планшета в случае, если домашние задания будут не выполнены. Стоит помнить, что это работает и в обратную сторону – подростки также прописывают санкции в отношении родителей. Скажем, если родитель пообещал не звонить подростку каждый час с истребованием информации о его местоположении, но при этом нарушает свои обязательства, то ребенок может предложить компенсировать это денежным довольствием, безлимитным интернетом или отсутствием домашних обязательств на какой-либо период.

Отдельной категорией имущественных споров являются те правоотношения, что наступают в условиях административных и уголовных процессов. Например, если речь идет о повреждении имущества или его краже. В таких случаях медиация нацелена не только на восстановление справедливости между преступником и потерпевшим, но и на интеграцию первого в общество, и такую медиацию называют восстановительной.

О восстановительном подходе и медиации в уголовных конфликтах вы сможете прочитать в следующем параграфе.

### **2.3 Преступление или наказание, или уголовные конфликты**

Вопрос применения медиации в ситуации правонарушения является дискуссионным. Федеральным законом № 193 регулируются отношения, связанные с применением процедуры медиации к спорам, возникающим из гражданских, административных и иных публичных

правоотношений, в том числе в связи с осуществлением предпринимательской и иной экономической деятельности, а также спорам, возникающим из трудовых правоотношений и семейных правоотношений<sup>17</sup>. Таким образом, законом никак не регулируется применение медиации в ситуации уголовных правонарушений. При этом практический опыт показывает, что переговоры с участием нейтрального посредника проводятся, когда есть совершенное преступление. Но с оговорками.

Важно отметить, что правонарушение – это виновное противоправное деяние или бездействие, совершенное дееспособным лицом, которое противоречит законодательным нормативам, и за которое будут следовать определенные государственные санкции<sup>18</sup>.

Правонарушения, с точки зрения административного и уголовного права, можно разделить на проступок и преступление.

Проступок – противоправное, виновное деяние, характеризующееся меньшей по сравнению с преступлениями степенью опасности для общества и влекущее применение мер дисциплинарного, административного или гражданско-правового воздействия<sup>19</sup>.

Преступление – виновно совершенное общественно опасное деяние, запрещенное уголовным законом под угрозой наказания<sup>20</sup>.

Когда мы говорим о решении конфликта в ситуации правонарушения, проведение классической медиации, о которой было рассказано в 1 главе, не всегда самый подходящий

---

<sup>17</sup> Федеральный закон от 27.07.2010 № 193-ФЗ (ред. от 26.07.2019) «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)» // consultant.ru [Электронный ресурс]. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_103038/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_103038/)

<sup>18</sup> Калинина П.И. Понятие, признаки и виды правонарушений // Молодой ученый. 2017. № 11(145). С. 345-347.

<sup>19</sup> Кричать нельзя договариваться. Где твоя запятая? / Санкт-Петербургское государственное бюджетное учреждение «Городской центр социальных программ и профилактики асоциальных явлений среди молодежи «КОНТАКТ». Н. Новгород: Союзполиграф, 2020. 194 с.

<sup>20</sup> Чашин А.Н. Теория государства и права. Учебник. Эксмо. 2019.

вариант. В таких ситуациях необходимо рассмотреть иной подход.

Восстановительная медиация – это процесс, в котором медиатор создает условия для восстановления способности людей понимать друг друга и договариваться о приемлемых для них вариантах разрешения проблем (при необходимости – о заглаживании причиненного вреда), возникших в результате конфликтных или криминальных ситуаций<sup>21</sup>.

К принципам восстановительной медиации относятся:

- добровольность участия. Так же как и в фасилитативной медиации, стороны приходят на переговоры и заканчивают их по собственному желанию;
- информированность сторон. Каждый участник должен знать суть процесса, принципы его проведения, а также последствия. Стороны должны понимать, на что влияет участие/неучастие в переговорах, а также достигнутое соглашение и озвученная информация;
- нейтральность медиатора. Он не принимает ничью сторону, не определяет: кто прав, кто виноват. С точки зрения закона, уже определены правонарушители и потерпевшие. Медиатор в равной степени поддерживает стороны и их стремление в разрешении конфликта;
- конфиденциальность процесса медиации. Обращение к переговорам с участием посредника может быть само по себе закрытой информацией. Как протекал процесс, что и каким образом обсуждалось остается между участниками медиации. При этом информация о свершенном и готовящемся преступлении должна быть раскрыта, о чем необходимо предупредить стороны.
- ответственность сторон и медиатора. У каждого есть зона контроля, где каждый отвечает за свои вопросы. Ответственность за обсуждение необходимых тем для решения ситуации, принятие договоренностей лежит на

---

<sup>21</sup> Стандарты восстановительной медиации. Разработаны и утверждены Всероссийской ассоциацией восстановительной медиации 17 марта 2009 г. // [legalacts.ru](https://legalacts.ru) [Электронный ресурс]. URL: <https://legalacts.ru/doc/pismo-minobrnauki-rossii-ot-26122017-n-07-7657-o-napraavlennii/>

участниках. Медиатор создает атмосферу для безопасного обсуждения ситуации.

- заглаживание вреда обидчиком. В классической (фасилитативной) медиации обсуждаются только те темы, о которых готовы говорить все. В восстановительной медиации есть исключение. В рамках ее проведения краеугольным камнем становится совершенный вред – его признание, готовность обсуждать последствия от него и возможности для заглаживания.

Анализируя дела, по которым проводились примирительные технологии, в том числе медиация, можно выделить следующие предметы конфликтных ситуаций:

- нахождение несовершеннолетнего в местах, в которых нахождение несовершеннолетних запрещается или ограничивается;
- нахождение в состоянии опьянения несовершеннолетних, потребление (распитие) ими алкогольной и спиртосодержащей продукции;
- мелкое хищение;
- кража;
- побои;
- умышленное причинение легкого/средней тяжести вреда здоровью;
- причинение тяжкого вреда здоровью по неосторожности;
- грабеж.

Важно отметить, что с точки зрения действующего законодательства, не во всех ситуациях возможно примирения сторон. В административном судопроизводстве в целом отсутствует такое понятие. В большинстве случаев второй стороны как гражданина нет. Например, потребление (распитие) алкогольной продукции в местах, запрещенных федеральным законом, влечет за собой наложение административного штрафа (ст. 20.20 КоАП РФ). По сути человек употребляет алкоголь и наносит вред своему организму, но ввиду нахождения в этот момент в общественном месте его действия потенциально могут создавать опасность. И второй стороны для проведения переговоров нет.

Из практического опыта можно выделить этапы применения процедуры в зависимости от того, было совершено административное или уголовное правонарушение.

**Медиация и проступок.** Согласно действующему законодательству Российской Федерации, примирение в административном судопроизводстве невозможно. При этом совершенный проступок, с точки зрения конфликтологии, является своего рода катализатором и показателем отношений в коллективе, семье. Он «вскрывает» конфликт и противоречия, которые копились уже некоторое время.

В данном контексте применение процедуры возможно в двух направлениях:

1. Работа с первопричинами;
2. Работа с последствиями.

**Работа с первопричинами.** Выше были описаны конфликты между родителями и детьми. Как же они связаны с административным правонарушением и медиацией? Совершенный проступок может являться следствием напряженной обстановки в семье. Например, подросток может находиться после комендантского часа в компании друзей, распивающих алкогольную продукцию. Он полагает, что так расслабляется и отдыхает от конфликтов дома. Для того, чтобы ситуация не повторялась, необходимо провести процедуру медиации для решения детско-родительского конфликта (см. 2.1.1).

**Работа с последствиями.** Бывают ситуации, когда в семье или коллективе все относительно спокойно, но потом один из участников совершает правонарушение. Это приносит разлад в отношения участников.

Например, подростка, которого задержали в связи с потреблением (распитием) алкогольной продукции в местах, запрещенных федеральным законом, в большинстве случаев ждут разговоры дома. Такие беседы чаще всего оканчиваются конфликтами и скандалами. В этот момент родители, чуть ли не впервые, узнают об обидах и проблемах их ребенка. С другой стороны, информация о правонарушении может повлиять на репутацию родителей.

**Медиация и преступление.** В рамках положений статьи 25 УПК РФ есть возможность прекращения уголовного дела в связи с примирением сторон и в рамках статьи 76 УК РФ предусмотрено освобождение от уголовной ответственности в связи с примирением с потерпевшим. В законодательстве не указано, должно ли это происходить путем прямых переговоров, обмена предложениями или проведения процедуры медиации. В нормативно-правовых актах Российской Федерации, связанных с уголовном судопроизводством, не фигурирует такой участник как медиатор. Ввиду того, что в основе медиации лежат переговоры, возможно их проведение для примирения сторон.

Преступление может, с одной стороны, вскрыть накопившееся противоречие, с которым участники не смогли справиться мирным путем. С другой, может стать причиной развития конфликтного взаимодействия.

Исходя из опыта, работать с уголовными конфликтами, возможно в трех направлениях:

1. Работа с первопричинами.
2. Работа по примирению.
3. Работа с последствиями.

**Работа с первопричинами.** Чаще всего преступления совершаются в адрес уже знакомых преступнику людей. По крайней мере, когда мы рассматриваем дела, где возможно примирение и проведение переговоров. История отношений привела к тому, что преступник посчитал, например, что умышленное причинение легкого вреда здоровью станет решением ситуации. Правда, в этот момент, речи о последствиях не было в сознании.

Иная ситуация может быть связана с детско-родительскими отношениями. Например, из-за конфликтов с подростком родители лишили его карманных денег и смартфона, что привело к краже. То есть, по сути, первопричина уголовного конфликта лежит в сфере детско-родительских отношений. И пока конфликтная ситуация между ребенком и его близкими не будет решена, остается риск повторного свершения правонарушения. Медиация в таких вопросах позволяет вскрыть большой пласт проблем и найти их решение.

**Работа по примирению.** Примирение возможно в соответствии с требованиями статей 25 УПК РФ и 76 УК РФ (например, ст. 115 ч.1, ст. 116 ч.1, ст.128 ч. 1). В рамках переговорного процесса с участием посредника стороны могут договориться о заглаживании вреда, неповторении ситуации, а также прояснить причины и мотивацию человека, совершившего правонарушение.

Важно отметить, здесь речь идет не о денежной компенсации (точнее не только о ней). Опираясь на принципы восстановительной медиации, участники берут ответственность на себя как материальную (например, оплата лечения/вещи), так и нематериальные (обещания, уделенное время для исправления ситуации, помощь для восстановления репутации и т.д.).

В рамках уголовного судопроизводства необходимо учитывать готовность потерпевшего примириться, простить и сказать об этом судье и прокурору. Медиатор может выровнять баланс сил в переговорах, чтобы никто не перетягивал в свою сторону и чтобы было безопасно.

**Работа с последствиями.** Совершенное преступление влияет на репутацию человека в семье, коллективе, в обществе в целом. Для кого-то в окружении это не имеет значения, кто-то отказывается от общения с правонарушителем, а кто-то даже осуждает и клеймит.

Медиация может стать способом налаживания отношений и разрешения конфликтов, возникших вследствие реакции на совершенное правонарушение. Например, два подростка на территории образовательного учреждения подрались, и были нанесены побои. Решив ситуацию в рамках уголовного судопроизводства, они вернулись в класс. Но в нем уже сформировались группы поддержки одного и другого, которые встали в оппозицию друг по отношению к другу. Если два подростка договорились, например, как они в классе теперь взаимодействуют, как преподносят результаты решенного конфликта, кто взял на себя какую ответственность, это снижает напряжение в классе и предотвращает буллинг.

Обобщая вышеизложенное, важно отметить, что возможность или невозможность проведения переговорного

процесса для разрешения конфликта, связанного с правонарушениями, зависит от многих факторов. В первую очередь стоит ориентироваться на готовность сторон, юридические границы, причины конфликта и влияние ситуации на жизнь каждого участника и их окружение.

#### **2.4 Завтра с родителями в школу, или конфликты в образовательных учреждениях**

Школа для ребенка – место, где он проводит значительную часть времени в начале своего жизненного пути. А это значит, что он не только получает образование, но и учится формировать социальные навыки, постоянно находясь в сообществе своих сверстников и под присмотром взрослых.

В школе ребенок получает ценный опыт общения, взаимодействия с окружающими, устанавливает и поддерживает контакты, формирует представление о значимых для него ценностях и открывает новые для себя социальные роли. Ценностные ориентации, представления о справедливости, жизненный опыт, желания и потребности у каждого ребенка уникальны. Неудивительно, что между ними могут возникать противоречия, ведущие к конфликту.

Конфликт – естественное условие существования любого сообщества, в том числе и школьного. Более того, конфликты не только неизбежны, но и необходимы, так как содержат в себе ряд положительных моментов, например: выявляют скрытые проблемы, снимают напряженность, позволяют развивать коммуникативные навыки. В этой части нашего методического пособия обратим свой взгляд на школьные конфликты во всем их разнообразии.

Конфликт в образовательной среде – острый способ разрешения противоречий в процессе социального взаимодействия, заключающемся в межличностном общении между участниками образовательного пространства и выходящим за пределы данного пространства, непосредственно в социум.

Рассмотрим одну из универсальных типологий конфликтов в образовательной среде, в основу которой

положено содержание конфликтных ситуаций, наиболее типичных для образовательных учреждений:

- конфликты деятельности – связанные с реализацией в образовательном учреждении образовательного процесса, с правами и интересами его участников;
- конфликты поступков – дисциплинарные конфликты, связанные с нарушением общепризнанных социальных норм и правил поведения в образовательном учреждении;
- конфликты отношений – связанные с нарушением межличностных отношений участников образовательного процесса по причинам, лежащим за пределами учебной деятельности<sup>22</sup>.

В зависимости от участников конфликтной ситуации, вступающих во взаимодействие, школьные конфликты можно разделить на следующие, наиболее часто встречающиеся виды: обучающийся-обучающийся, обучающийся-педагог, обучающийся-родители, обучающийся-администратор, педагог-родители, родители-родители, родители-администратор и другие, более сложные по составу.

Существует несколько традиционных форм вмешательства взрослых в *конфликт между обучающимися*. Для учителей и представителей администрации школ привычной практикой стали следующие способы реагирования на конфликт:

- формальное разрешение (взрослый останавливает или разнимает спорщиков и настаивает на примирении, при этом сам конфликт остается неразрешенным);
- морализаторство (часто сопровождается клейменем и «наклеиванием ярлыков», вызывает у ребенка отторжение даже тех норм, которые в другой ситуации он признал бы справедливыми);
- угроза наказанием (постановка на учет в полицию, направление в Комиссию по делам несовершеннолетних,

---

<sup>22</sup> Основы использования медиации в Санкт-Петербурге: методическое пособие/Санкт-Петербургское государственное бюджетное учреждение «Городской центр социальных программ и профилактики асоциальных явлений среди молодежи «КОНТАКТ». СПб: 2018 г. С. 15.

вызов родителей, отчисление или перевод в специализированную школу)<sup>23</sup>;

- направление ребенка, совершившего проступок к психологу или социальному педагогу для «исправления» и «перевоспитания» (при этом позиция самого «перевоспитываемого» не предполагает принятия какой-либо ответственности за собственные действия и изменение ситуации);
- административное решение – рассмотрение конфликтной ситуации между учащимися взрослыми (педагогами, представителями администрации образовательного учреждения) и вынесение обязательного к исполнению решения. Нередко главной задачей при этом становится поиск виновного в конфликте с целью наказания.

Одним из примеров административного способа разрешения конфликтов в школе является организация и проведение Комиссии по урегулированию споров между участниками образовательных отношений.

В пункте 2 статьи 45 закона ФЗ-273 «Об образовании в Российской Федерации» цель Комиссии по урегулированию споров между участниками образовательных отношений определяется как «урегулирование разногласий между участниками образовательных отношений *по вопросам реализации права на образование*, в том числе в случаях возникновения конфликта интересов педагогического работника, применения локальных нормативных актов, обжалования решений о применении к обучающимся дисциплинарного взыскания»<sup>24</sup>. Однако, существует широкий спектр конфликтных ситуаций, сложных по составу участников и предмету, которые выходят за пределы данной категории споров.

---

<sup>23</sup> См.: Максудов Р.Р. Восстановительный подход в образовательных учреждениях // Школьные службы примирения: методы, исследования, процедуры. Сборник материалов М.: Фонд «Новая Евразия». 2012. С. 13-51.

<sup>24</sup> Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 № 273-ФЗ // consultant.ru [Электронный ресурс]. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_140174/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/)

*Участие родителей в школьных конфликтах* чаще всего обусловлено желанием обеспечить безопасность своего ребенка в ситуациях, которые, по их мнению, могут угрожать его психоэмоциональному состоянию или здоровью. В других случаях конфликтные ситуации могут быть вызваны неудовлетворенностью родителей некачественным, по их мнению, предоставлением образовательных услуг, различиями в представлениях о воспитании, недовольством методами обучения педагога или убежденности в его предвзятом отношении к ребенку. В результате разбирательств взрослые могут начать конфликтовать между собой или с педагогами, специалистами службы сопровождения, администрацией.

Типичным примером школьного конфликта с участием родителей является ситуация, повторяющаяся во многих школах, когда неуправляемое поведение одного ребенка в классе приводит к острому конфликту между обучающимися, в который вовлекаются педагоги, администрация и родители других учеников. Конфликт чаще всего сопровождается требованиями родителей изолировать неконтролируемого ребенка от остального класса или перевести в другую школу, а также обвинениями в адрес администрации в бездействии и нежелании принимать меры по устранению опасного, с их точки зрения, поведения. Можно ли рассчитывать, что с уходом «возмутителя спокойствия» из коллектива, отношения в классе наладятся и никто из детей не займет «освободившееся» место? Перейдя в другой класс или школу, станет ли такой ребенок вести себя иначе? Ответы на эти вопросы неочевидны.

Никакие наказания или санкции в отношении такого ребенка, а тем более изгнание из коллектива, не приведут к осознанию и признанию им ответственности за свое поведение, но, скорее наоборот, озлобят и ожесточат. Поэтому приоритетом в такого рода ситуациях должны стать не «карательные» действия, а ориентация на возвращение ребенка в коллектив, помощь в принятии ответственности за свои поступки и восстановление отношений между детьми. Эта непростая работа потребует усилий со стороны каждого из участников – детей, родителей, педагогов и администрации.

Такое же переосмысление приоритетов – уход от желания наказать виновных к восстановлению отношений и принятию ответственности – может привести к конструктивным изменениям и в ситуации травли (буллинга), когда несколько детей проявляют физическое или психологическое насилие в адрес выбранного ими на роль жертвы ребенка. Желание взрослых защитить жертву травли от обидчиков, применяя к ним различного рода наказания и санкции, часто оставляет «за бортом» внимание к потребностям и чувствам самой жертвы, не дает ей возможности «исцелиться»<sup>25</sup>, перестать бояться повторения травмирующих событий, снова научиться доверять людям и лишает права простить.

Такие сложные по составу участников случаи, а также конфликты, сопровождающиеся причинением вреда, обиды или совершением правонарушения, могут быть урегулированы с помощью *восстановительного подхода* к реагированию на конфликт и использованием различных восстановительных программ<sup>26</sup>.

Необходимым условием конструктивного разрешения и урегулирования конфликтов в образовательной среде должно стать воспитание и повышение коммуникативной культуры у всех участников образовательных отношений. Важным элементом коммуникативной культуры является конфликтологическая компетентность, которая включает в себя несколько компонентов:

- когнитивный (знание о природе конфликта, его отличительных чертах и особенностях, способах поведения в конфликте и способность увидеть его творческую сущность и положительный потенциал для развития);

---

<sup>25</sup> Подробнее об исцелении жертвы см.: Зер Х. Восстановительное правосудие: новый взгляд на преступление и наказание: Пер. с англ. / Общ. ред. Л.М.Карнозовой. Комментар. Л.М.Карнозовой и С.А.Пашина. М.: МОО Центр «Судебно-правовая реформа», 2002.

<sup>26</sup> См. о восстановительных программах: Коновалов А.Ю. Школьные службы примирения и восстановительная культура взаимоотношений: практическое руководство / Под общ. ред. Л.М.Карнозовой. М.: МОО Центр «Судебно-правовая реформа», 2012. С. 94-173.

- мотивационный (ориентация на оптимальный тип поведения, наиболее адекватный ситуации конфликта, дающий мотивацию стремиться к успеху, способствующий конструктивному разрешению конфликта);
- регулятивный (способность управлять своим эмоциональным состоянием в ситуации предконфликта и конфликта, открыто выражать свои эмоции, не прибегая к оскорблению оппонента, способность к эмпатии; способность к мобилизации сил и управлению собой в ситуации конфликта; способность реконструировать конфликт, выделять его структурные компоненты и корректировать свое поведение)<sup>27</sup>.

Формированию конфликтологической компетентности и воспитанию коммуникативной культуры всех участников образовательного процесса способствует деятельность *школьных служб медиации (примирения)*.

Школьные службы медиации (примирения) могут иметь различную организационно-правовую форму, отличаться по содержанию, направлению работы, составу и концептуальной модели положенной в основу своей деятельности<sup>28</sup>. Мы будем понимать под школьной службой медиации (примирения) организационную единицу в образовательном учреждении, чья деятельность направлена на профилактику и разрешение (урегулирование) конфликтов между участниками образовательных отношений.

Говоря об общих *целях школьных служб медиации (примирения)*, важно обозначить различные уровни, на которых они реализуются:

- краткосрочные (интервенция): вмешательство в возникающий или только что оформившийся конфликт «здесь и сейчас» и его преодоление, установление

---

<sup>27</sup> См.: Башкин М.В. Конфликтная компетентность: метод. указания / М.В.Башкин; Яросл. гос. ун-т им. П.Г.Демидова. Ярославль: ЯрГУ, 2014. С. 23-25.

<sup>28</sup> См. подробнее: Основы использования медиации в Санкт-Петербурге: методическое пособие. С. 30-36.

- взаимопонимания в коллективе, достижение общего согласия по спорному вопросу;
- среднесрочные (решение конфликтов): продвижение, закрепление и поощрение практики конструктивного поведения в разрешении конфликтов. То есть, вместо типичных угроз «разобраться за школой» или «написать заявление в прокуратуру/отдел образования/полицию/суд», привычной реакцией в ситуации конфликта для участников образовательных отношений должно стать предложение обратиться в школьную службу медиации;
  - долгосрочные (превентивность): развитие коммуникативных и конфликтологических компетенций, способствующих предупреждению конфликтов и дающих возможность общаться со сверстниками в ключе сотрудничества и взаимопонимания.

Обучение детей технологии медиации дает возможность конструктивного разрешения конфликтов среди равных себе. Несомненным плюсом развития навыков разрешения конфликтов в стиле «равный-равному» является увеличение доверия к медиатору и лояльности к самой технологии медиации со стороны детей, поскольку медиатор-ровесник понимает проблемы своих сверстников гораздо лучше любого взрослого. Конкурсное движение медиаторов-ровесников внутри образовательного учреждения, на районном и городском уровнях, переговорные и деловые игры, направленные на ведение переговоров в стратегии сотрудничества, также стимулируют обучающихся развиваться в направлении конструктивного конфликто разрешения.

Использование медиации в школе позволяет создать безопасную психологическую атмосферу в коллективе, обучить всех участников образовательных отношений новому конструктивному формату общения; учит брать ответственность на себя и осознавать последствия нанесенного вреда себе и пострадавшему, выбирать способы решения конфликтной ситуации альтернативные силовым и способствует формированию и развитию коммуникативной культуры.

## 2.5 Офис – поле боя, или организационные конфликты

Конфликты затрагивают все сферы жизни человека. Организация и команда не является исключением. В основе конфликта лежат противоречия, причиной которых является несовместимость интересов, потребностей и ценностей. Отличие организационных конфликтов заключается в том, что конфликт, как правило, развивается через конфронтацию частных и общих интересов.

Основной чертой организационного конфликта является реальная или мнимая блокада удовлетворения одной стороной потребностей другой. Реакцией на это может быть как отступление, так и агрессия.

Виды организационных конфликтов:

- 1) внутриличностный конфликт;
- 2) межличностный конфликт;
- 3) конфликт между личностью и группой;
- 4) межгрупповой конфликт.

Основными стрессорами в организации, провоцирующими конфликт, являются:

- 1) особенности трудового процесса (однообразие деятельности, высокий ритм работы, повышенная ответственность и др.);
- 2) положение индивида в организации (высокое положение приводит к повышенной ответственности, значительным психологическим и физическим нагрузкам, низкое положение – плохие условия труда, неудовлетворенность заработной платы);
- 3) неблагоприятный морально-психологический климат в коллективе;
- 4) трудности согласования служебных и семейных обязательств;
- 5) неспособность сотрудника самостоятельно справиться с возникающими проблемами;
- 6) личные качества сотрудника;
- 7) неблагоприятные социальные и бытовые условия.

Конфликт в организации очень часто затрагивает не только отдельных людей, но и всю систему, поэтому есть смысл говорить о комплексном решении конфликта.

Почему медиация?

- 1) Необработанные конфликты дорого стоят для компании.
- 2) Традиционные пути обработки конфликтов требуют также больше временных затрат.
- 3) Судебный процесс наносит вред имиджу фирмы.
- 4) Конфликт – шанс для изменений и развития.
- 5) Возможность изучить организационные вопросы, на которые раньше не обращали внимание.
- 6) Усиление внутренней и внешней способности предприятия к диалогу.

### **Уровни работы медиатора в организации по разрешению конфликта**

#### *Первый уровень. Работа с обеими сторонами*

- Каждой из сторон медиатор дает возможность изложить свое видение о конфликте. Своими вопросами медиатор помогает сторонам выявить четкие позиции и мнение.
- Выяснение причины конфликта. Медиатор помогает вербализовать интересы и потребности с точки зрения предмета конфликта.
- При помощи диалога найти варианты решения.

Вопросы, обсуждаемые на этом уровне, помогут сторонам понять потребности и интересы друг друга. Чаще всего интересы строятся на материальных интересах, но медиатор не пропускает и эмоциональные потребности, поскольку большую роль играет и чувство справедливости для разрешения конфликта.

## ***Второй уровень. Привлечение стейкхолдеров (заинтересованных лиц)***

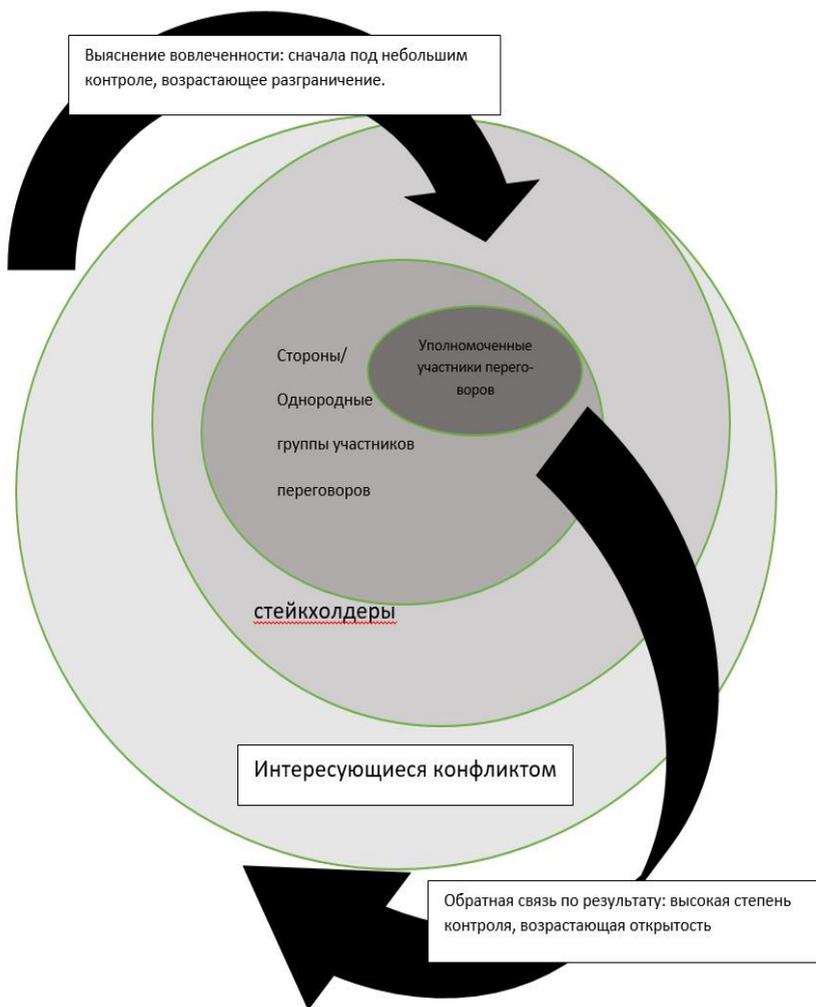
Например: в случае конфликта двух руководителей, заинтересованными лицами будут их подчиненные, клиенты или вышестоящий руководитель.

При анализе конфликта идет процесс выяснения того, какие лица или группы и в какой мере имеют отношения к событиям конфликта.

После выявления стейкхолдеров проводятся индивидуальные беседы.

Что делать если участников очень много? Это решается проведением общей встречи. С помощью социометрических упражнений в процессе работы с группой выделяются я основные участники конфликта. Это могут быть как отдельные лица, так и группы. На данной встрече медиатор формирует для себя представление – кто должен участвовать в медиации, а кто – нет. Всем, кто не попал в этот список, сообщается о том, каким образом они смогут получить информацию о результатах договоренности.

Вильфрид Кернтке, немецкий медиатор, предложил такую схему для объяснения линии процесса в медиации с группой:



### ***Третий уровень. Обратная связь по медиации***

Для организации это важный урок, позволяющий в дальнейшем избежать подобных ситуаций.

Представьте себе, что во время медиации стороны обнаруживают, что конфликт возник из-за структурных особенностей организации. Как вам кажется, захочет ли иметь такую информацию руководитель, директор или владелец организации? Думаем, да. Что с этой информацией делать, решать уже лицам, принимающим решения. То, что в процедуре медиации участники обучаются конструктивной коммуникации, говорилось выше, но данная информация помогает и самой организации принять какие-то меры по изменению, если, конечно, она на это будет готова. Стоит отметить, что обратная связь должна быть согласована с участниками переговоров, и конфиденциальная информация передаваться другим не должна.

### ***Четвертый уровень. Учет фазы развития организации***

Организация, как и любая другая «живая» и подвижная система, развивается. При развитии наши потребности меняются и формы поведения тоже. В организации происходит все то же самое. На каждой стадии развития внутри организации происходят изменения, которые провоцируют разнообразные конфликты. Понимая, на какой стадии находится организация можно предполагать, с какими конфликтами она столкнется.

Рассмотрим таблицу, в которой представлены фазы развития организации и те конфликты, которые она может переживать.

*Таблица из книги Вильфрида Кернтке «Медиация как метод организационного развития» (изд. Вернера Регена, 2012)*

<b>Фазы развития</b>	<b>Внутри организации</b>	<b>Между организациями</b>
Первопроходческая фаза (основание предприятия)	Конфликты по поводу правильности и справедливости. По поводу условий труда и карьерному росту. Отсутствие четких правил игры	Принцип «клиент всегда прав» и бороться за каждого клиента. Это приводит к перегрузке и, впоследствии, к конфликтам
Фаза дифференциации	Возникновение новых «группировок». Страх отдаления от власти. Конфликты из-за формы деятельности сотрудников, соответствия работника и задачи. Столкновение интересов фирмы и интересов работника	Конфликты по поводу разделения труда по отношению к клиентам. Конфликты по особому случаю, не регламентированные ситуации. Конфликты из-за высокомерия в отношении к клиенту
Фаза интеграции	Протест против притесняющего порядка, одновременно страх потерять узаконенные права. Появляется диалог и конфликты становятся открытыми. Упреки в нечестности из-за сомнений, что ценности транслирующие раньше сохраняются	Новые непривычные структуры вызывают неуверенность. Диалог тоже проявляет конфликты. Упреки: проведение, ориентированное во вне, противоречит пропагандирующим ценностям. Определяющими становятся внешние конфликты
Фаза ассоциации	Вопрос о внешних границах организации. Неуверенность в принадлежности и лояльности перетекают во внутренние конфликты.	

### *Пятый уровень. Ориентация на развитие*

Через 2 или 3 недели по завершении медиации проводится полутора- или двухдневный воркшоп с руководящими сотрудниками предприятия по вопросу обработки конфликтов и их значения для организации.

На воркшопе описывает существующее положение дел в организации, основанное на обратной связи от конфликтующих сторон. Медиатор, со своей стороны, озвучивает фазы развития организации. В процессе воркшопа участники формируют план действий по развитию организации.

Как происходит в жизни?

Всегда ли организация готова проводить комплексную работу? Конечно нет. Иногда руководители организации не готовы к глобальным изменениям, поэтому работа проводится точно.

Пример из практики: в Службу медиации обратились два собственника фирмы, в связи с тем, что у них возникли разногласия по поводу дальнейшего вектора развития фирмы. На конфликтологических консультациях выяснилось, что вопрос о развитии фирмы может быть и не затронут, поскольку конфликт между собственниками носит межличностный характер. На медиации участники обсуждали форму их взаимодействия как внутри команды, так и вне ее, поскольку они поддерживали дружеские отношения. До тех пор, пока они не договорились о форме их общения, о допустимых и не допустимых обращениях друг к другу, а также – о способе отказа и алгоритме обсуждения сложных вопросов, разговор о самой организации не поднимался. Как только участники медиации смогли договориться о том, как они будут общаться друг с другом, у них появилась уверенность в том, что они смогут самостоятельно найти варианты развития организации без участия медиатора.

## **2.6 Конечно, я уважаю твоё неправильное мнение, или межличностные конфликты**

Межличностный конфликт представляет собой столкновение отдельных личностей в процессе их взаимодействия. Такие столкновения могут происходить в самых различных сферах и областях жизнедеятельности (экономической, политической, производственной, социокультурной, бытовой и т.д.) и иметь различные масштабы взаимных претензий.

Субъектами межличностного конфликта являются отдельные индивиды (личности), преследующие (защищающие) свои личные или групповые интересы.

Объект конфликта – несовместимые потребности, интересы, ценности, позиции, цели и т. п. взаимодействующих индивидов. Исключение составляют нереалистические (безобъектные) межличностные конфликты, в которых причиной противоборства является психическое состояние одного, двух и более субъектов. В таком конфликте инцидент, как правило, выдается за причину (объект) конфликта.

Сам конфликт состоит из трех периодов:

- 1) предконфликт, этап, предполагающий возникновение объективной проблемной ситуации, осознание проблемной ситуации, попытки решить проблему неконфликтными способами, создание предконфликтной ситуации;
- 2) собственно конфликт, основными этапами которого являются инцидент, эскалация, сбалансированное противодействие, завершение конфликта;
- 3) послеконфликтная ситуация, предусматривающая вначале частичную, а затем и полную нормализацию отношений.

Роли участников конфликта:

- 1) основные участники (инициатор/зачинщик и оппонент);
- 2) поддерживающие основных участников;
- 3) подстрекатели;
- 4) организаторы;
- 5) посредники (медиаторы, судьи, эксперты);
- 6) жертвы.

### *Сложности межличностных конфликтов*

Характер конфликта определяется характером проблемы, порождающей противоречия между участниками ситуации, а причина его возникновения – конкретными обстоятельствами их взаимодействия. Наряду с этими факторами возникновения конфликта (проблема и причина) также существует повод возникновения конфликта, представляющий собой конкретное событие, переводящее скрытое противостояние и недовольство в открытое конфликтное взаимодействие.

Повод нередко присутствует в тех ситуациях, где конфликт развивается постепенно, иногда в форме нарастающего скрытого напряжения, и переходит в открытое столкновение под влиянием события, которое, как последняя капля, переполняет чашу терпения или намеренно используется как предлог для «нападения» на партнера.

Помимо этих параметров для описания конфликта существенной является такая его характеристика, как острота, которая проявляется в жесткости противостояния сторон.

Острота конфликта зависит от ряда факторов, среди которых можно отметить наиболее существенные. Прежде всего к ним относится уже упоминавшийся характер проблем, затронутых конфликтом. Любой конфликт имеет в своей основе существенные для людей проблемы, но степень их значимости может быть различной. Чем более значимы для человека проблемы, затронутые конфликтом, тем менее он склонен к уступкам и компромиссам.

Далее, важную роль играет степень эмоциональной вовлеченности человека в конфликт. Она, в свою очередь, зависит от значимости затронутых проблем, но определяется и личностными особенностями участников конфликта, а также историей их отношений. Настроенность на «борьбу», на «победу» в конфликтном противостоянии может быть следствием индивидуальной склонности человека к доминированию, к конкурентным отношениям, к соперничеству; в повседневном общении, сталкиваясь иногда с подобными проявлениями, мы называем таких людей конфликтными за их склонность к «борьбе». На поведение

человека в конфликте может повлиять и опыт его прежних отношений с противостоящим ему участником конфликтной ситуации. Так, если этим людям уже неоднократно приходилось оказываться в ситуации разногласий и между ними прежде возникали конфликты, то новая конфликтная ситуация, возможно, вызовет у них более острую эмоциональную реакцию.

Длительно накапливавшееся напряжение, враждебность, неблагоприятный опыт прежнего общения участников ситуации могут приводить к тому, что конфликты из способа решения проблем, существующих между людьми, фактически становятся средством выражения враждебности, неприязни, негативных эмоций участников конфликта. Их антагонизм, открытое выражение негативных чувств по отношению друг к другу, эмоциональные «удары», наносимые и получаемые ими, отодвигают на второй план проблему, из-за которой возник конфликт. Конфликты, в которых целью их участников становится открытое выражение накопившихся эмоций и враждебности, называются нереалистическими. Когда же конфликт направлен на преследование целей, связанных с предметом разногласий, он имеет реалистический характер.

Таким образом, остроту конфликта можно уменьшить и тем самым облегчить процесс его разрешения, если удастся снизить значимость затронутых в конфликте проблем (например, за счет создания альтернатив или компромиссных вариантов), снизить или по возможности исключить эмоциональный накал обсуждения проблемы и держаться в рамках реалистического подхода к решению проблемы, не допуская перехода конфликта в нереалистический план.

### ***Лайфхаки по выходу из конфликта***

Противоречия между людьми неизбежны хотя бы в силу присущих им различий – в характерах, жизненном опыте, занимаемых позициях и отношении к жизни. То, чем заканчиваются конфликты, с каким результатом – потерями, а может быть, приобретениями – мы из них выходим, зависит от того, как мы воспринимаем эти ситуации и как ведем себя в них.

Типичным в реагировании на конфликты является повышенная эмоциональность в их восприятии и оценке. Эмоциональные переживания в конфликтных ситуациях в немалой степени связаны с тем, что мы не можем доказать свою столь очевидную для нас правоту, утвердить свою, как нам часто кажется, единственно правильную точку зрения, с чувством, что нас не понимают (или не хотят понять), что наш оппонент или даже противник проявляет к нам враждебность, что наши отношения ухудшаются и, если дело происходит в семье или на работе, за этим могут последовать серьезные осложнения.

Вместе с тем это далеко не самый эффективный способ отношения к конфликтам.

Эмоциональная реакция у участников конфликта в этих случаях часто связана с тем, что человек воспринимает собственную позицию как часть своего «Я», своей личности. Именно поэтому человек так и отстаивает ее; он фактически отстаивает себя. Но ведь признать собственное заблуждение или ошибку в отдельном случае совсем не означает признать свою личностную несостоятельность. Постарайтесь не устанавливать жесткой связи между своим «Я» и своей позицией, иначе для вас действительно станет вопросом чести отстоять свою точку зрения, а о том, к чему это приводит, мы уже говорили. Важно помочь в этом и партнеру, поэтому обычно при ведении переговоров рекомендуют, обсуждая проблему и, возможно, подвергая критике предлагаемые варианты ее решения, ни в коем случае не критиковать личность «автора» точки зрения. Говорите о выходах из конфликта, а не о личности партнера.

Преимущества диалога убедительно доказаны специальными исследованиями и практическим опытом. Легче всего настроить партнера на сотрудничество демонстрацией своей готовности к нему. Кто вызывает доверие? Тот, кто и ранее был готов пойти навстречу, кто при предыдущих контактах был склонен проявить готовность к пониманию, к тому, чтобы считаться не только со своими интересами, но и с интересами партнера. Если у окружающих сложилось представление о вас как о человеке неуступчивом, жестком, не

следует удивляться тому, что они, в свою очередь, проявят по отношению к вам настороженность.

Своим стилем поведения мы невольно «задаем» те правила, по которым другие будут вести себя с нами. Существует психологический закон общения, который в упрощенной форме гласит: кооперация вызывает кооперацию, конкуренция – конкуренцию.

В конфликте по сравнению с «нормальным» общением мы особенно нуждаемся в том, чтобы правильно понять нашего оппонента и быть правильно понятым самому. Это возможно только при определенной степени доверия и открытости между людьми. Вместе с тем в конфликтной ситуации люди редко прибегают к такому доверительному общению. Основная преграда к этому – сознательная и бессознательная защита себя. Человек может сознательно стремиться о чем-то умолчать, так как считает, что это может быть использовано против него. Да и бессознательно, невольно мы «закрываемся» от партнера, стараясь не показать своих истинных чувств и переживаний. Если мы хотим, чтобы наше общение в конфликтной ситуации было более конструктивным, мы должны пытаться создать атмосферу доверия, понять позицию партнера и его чувства. Даже если вам кажется, что он заблуждается, надо понять, почему он думает именно так.

Сказанное соответствует тому, что в практической психологии называют установкой на сотрудничество. Оказавшись перед лицом конфликтной ситуации, важно не поддаваться желанию отстаивать свои представления или интересы как единственно обоснованные, не бояться осложнений в отношениях (если партнер почувствует, что вы готовы уступить, лишь бы не портить с ним отношения, он может оказать на вас давление и вынудить к желательным для него уступкам, а это хотя и разрешит данную ситуацию, может повредить вашим дальнейшим отношениям), но задаться вопросом: как мы можем сделать так, чтобы вместе решить эту общую для нас проблему – максимально учесть интересы каждого?

## ГЛАВА III. КАК СОЗДАТЬ СЛУЖБЫ МЕДИАЦИИ?

### 3.1 Привет, Межвед!

Ни для кого не секрет, а особенно для нас, что самых высоких результатов люди добиваются, взаимодействуя и сотрудничая друг с другом. В этом параграфе мы хотим вам рассказать о том, как Служба медиации выстраивает своим взаимоотношения с коллегами из смежных сфер, других социально-ориентированных организаций и людьми, которые, так или иначе, работают над тем, чтобы помогать в урегулировании конфликтов.

Прежде всего, стоит определить, что Служба медиации – структурное подразделение СПб ГБУ «Городской центр социальных программ и профилактики асоциальных явлений среди молодежи «КОНТАКТ» (далее – центр КОНТАКТ), а значит, в первую очередь, мы несем социальную ответственность за наши действия и предоставляем гражданам социальную услугу – проведение переговоров в формате процедуры медиации. И взаимодействуем мы, прежде всего, с другими государственными бюджетными учреждениями, а в частности с теми, которые вписаны в структуру молодежной политики Санкт-Петербурга.

Взаимодействие Службы медиации можно определить двумя направлениями: внутренним и внешним.

Внутренне мы взаимодействуем с иными структурными подразделениями центра КОНТАКТ, а именно:

- Отделы социального сопровождения несовершеннолетних правонарушителей (ОССНП);
- Служба социального сопровождения несовершеннолетних судимых и находящихся в сфере уголовного преследования (СССУП);
- Центр реализации профилактических программ и проектов (ЦРППП);
- Служба социального патруля;
- Учебно-методический центр (УМЦ);
- Служба юридического и психологического консультирования (СЮиПК).

Ко всем коллегам из структурных подразделений Центра «КОНТАКТ» мы относимся с теплом, заботой и уважением. Помогаем им определять лучший способ решения конфликтных ситуаций между взрослыми и несовершеннолетними, медиабельность конфликта. Способствуем повышению уровня конфликтологической компетентности сопровождаемых, содействуем в применении восстановительного правосудия, проводим процедуру медиации между несовершеннолетними, подростками и их родителями, в том числе в восстановительном подходе. Другими словами, взаимодействуем мы плотно, особенно это видно, когда коллеги нас благодарят и свидетельствуют о разрешении конфликтов в семьях сопровождаемых Центром подростков.

Когда мы говорим о внешнем взаимодействии, то мы имеем ввиду учреждения молодежной политики, а также субъекты профилактики города и население города в целом. К учреждениям молодежной политики относятся подростково-молодежные клубы (ПМК), подростково-молодежные центры (ПМЦ), СПб ГБУ «ЦСЗПОМ «ВЕКТОР», СПб ГБУ «Дзержинец», СПб ГБУ «Дом молодежи», а также районные дома молодежи города. Осуществляя межведомственное взаимодействие, мы нацелены на установление взаимовыгодных отношений в долгосрочной перспективе, содействие в разрешении конфликтов и обеспечение методической поддержки при реализации услуги проведение процедуры медиации.

Другие учреждения, не относящиеся к молодежной политике или относящиеся к ней косвенно:

- Отделы опеки и попечительства при Местных администрациях Муниципальных округов в каждом районе Санкт-Петербурга;
- Комплексные центры социального обслуживания населения в каждом районе г. Санкт-Петербурга;
- Центры социальной помощи семьям и детям Санкт-Петербурга;

- Комиссии по делам несовершеннолетних и защите их прав при районных администрациях Санкт-Петербурга (КДНиЗП);
- Непосредственно местные администрации г. Санкт-Петербурга;
- Городская администрация г. Санкт-Петербурга;
- Центры психолого-педагогической и медико-социальной помощи в каждом районе г. Санкт-Петербурга (ЦППМСП);
- Районные методические объединения Школьных служб медиации г. Санкт-Петербурга при ЦППМСП (РМО ШСМ);
- Районные методические объединения социальных педагогов и педагогов-психологов школ при ЦППМСП Санкт-Петербурга;
- Отделы по делам несовершеннолетних в каждом районе МВД г. Санкт-Петербурга.

Каждое из этих учреждений для нас является поддержкой при проведении процедуры медиации, поскольку мы настраиваем свою работу так, чтобы специалисты из субъектов профилактики могли, во-первых, рассчитывать на нашу методическую помощь, во-вторых, обмен опытом, в-третьих, на направление граждан к нам за помощью в урегулировании конфликтов.

Специалисты Службы медиации осуществляют регулярные методические встречи по обмену опытом с субъектами-профилактики, предоставляют отчетные материалы по работе в районах города, а также итоги по взаимодействию с учреждениями. Специалисты также проводят тренинговые занятия, организывают встречи для граждан Санкт-Петербурга на базе учреждений. Например, в рамках межведомственного взаимодействия был опробован проект, в котором ответственный медиатор приезжал в Отдел опеки и попечительства в приемные часы и консультировал людей о возможностях обращения в Службу медиации.

Если говорить о статистике направления заявок на проведение процедуры медиации, то здесь лидируют опеки<sup>29</sup>. Специалисты опеки регулярно направляют граждан либо рекомендуют им обратиться к нам за медиацией в целях урегулирования конфликтов. При этом сам медиатор проводит разъяснительные беседы с опеками о том, какие случаи целесообразно направлять, а какие – нет (проще говоря, проговаривает критерии медиабельности конфликтов), а также периодически методически консультирует специалистов опеки о возникающих конфликтных ситуациях и условиях межведомственного взаимодействия. Опеки, в свою очередь, позволяют распространять с их помощью рекламные материалы (буклеты, визитки, проспекты) Службы медиации, а также размещать материалы на внутренних информационных стендах.

Зачастую субъекты профилактики города взаимодействуют между собой очень плотно, поэтому, как правило, через ОССНП медиаторы принимают участие в заседаниях комиссий по делам несовершеннолетних и защите их прав. Каждая КДНиЗП может вынести постановление, в котором пропишет участие ребенка, семьи или родителей в процедуре медиации, а наша Служба поможет ей в реализации этого постановления и пригласит граждан на переговоры.

Нередким является и взаимодействие между Службой медиации и судебной ветвью власти, а именно взаимодействие с мировыми и районными судами города. Вы уже знаете, что, согласно закону о медиации, стороны могут обратиться за переговорами как до судебных разбирательств, так и во время них, в том числе по предложению судьи.

Работы Службы медиации помогает разгрузить судей, содействует в установлении конструктивного общения между истцом и ответчиком, а также заключению мировых соглашений. Как правило, обращение в процедуру медиации ускоряет процесс судебного разбирательства в несколько раз, а в

---

<sup>29</sup> здесь и далее – Отделы опеки и попечительства при Местных администрациях Муниципальных округов в каждом районе Санкт-Петербурга

отдельно взятых случаях судебные заседания заканчиваются за две или три встречи.

После заключения сторонами медиативного соглашения, бывшие участники конфликта относят это самое соглашение судье, а судья, в свою очередь, интерпретирует его как проект мирового соглашения. Стороны получают восстановленные или, как минимум, нейтральные отношения, а суды разгрузку и ускорение процессов судопроизводства. Чаще всего суд направляет семьи, находящиеся на этапе бракоразводного процесса либо тех, кто хотел бы разделить имущество, но взаимодействие между людьми носит острый, эмоционально заряженный (негативный) характер. Поэтому для нормализации психологического климата судьи принимают решение инициировать переговоры и наладить между истцом и ответчиком коммуникацию, после чего – принимает решения.

### **3.2 Усы, лапы, хвост – вот мои документы**

В данном параграфе мы осветим документооборот Службы медиации СПб ГБУ «ГЦСП «КОНТАКТ».

По каждому случаю, принятому в работу, формируется пакет документов, регламентирующих процесс ведения случая. В ходе организации работы пакет документов по обращению может содержать следующие документы:

- заявка на проведение процедуры медиации;
- согласие на обработку персональных данных;
- соглашение о проведении процедуры медиации;
- лист учета конфликтологических консультаций по заявке;
- лист учета методических консультаций и медиаций по заявке;
- лист выездной консультации психолога со стороной по заявке;
- лист выездной консультации юриста со стороной по заявке;
- медиативное соглашение;
- закрывающие документы: описание конфликтной ситуации и информационная карта о работе по заявке.

Дополнительные документы, которые могут входить в пакет документов по случаю:

- заявление об отказе от продолжения процедуры медиации (от одной или всех сторон);
- заявление медиатора об отказе.

Работа специалистов Службы медиации начинается с заявки на проведение процедуры медиации (см. Приложение 1). Информация о конфликтных ситуациях направляется в Службу в виде заполненного документа, который является основанием для организации переговоров. Заявка на проведение процедуры медиации может быть заполнена гражданином, специалистом подразделений Центра «КОНТАКТ», например, отдела социального сопровождения несовершеннолетних правонарушителей или специалистами различных учреждений и организаций. Заявки на проведение процедуры медиации поступают в физическом или электронном виде из судов, отделов опеки и попечительства, аппарата Уполномоченного по правам ребенка, комиссий по делам несовершеннолетних и их прав, адвокатских палат, центров социальной помощи семье и детям, образовательных учреждений и т.п. В случае если отправлена копия заявки, зачастую, это происходит по электронному адресу почты Службы медиации, оригинал направляется посредством почты России, курьерской службы, факсимильной связи, либо медиатор забирает его самостоятельно из организации.

Заявка на проведение процедуры медиации – это документ, установленной формы, адресованный на имя директора Центра «КОНТАКТ», содержащий необходимую первоначальную информацию. В первую очередь, указывается заявитель, человек, обратившийся в Службу для организации переговоров. Как уже было сказано, свои фамилию имя отчество, контактный номер телефона, по которому может связываться медиатор, а также адрес электронной почты указывает либо гражданин (если это личное заявление), либо сотрудник, указывающий в специальной строке свою должность и название организации. На этом моменте необходимо заострить внимание. Служба медиации как структурное подразделение

Центра «КОНТАКТ», оказывает услуги на безвозмездной основе только в случае, если затрагиваются интересы физического лица в возрасте до 35 лет.

Заявитель заполняет информацию о тех, между кем и кем хотелось бы организовать переговоры, в графах «Участник 1» и «Участник 2»: ФИО, дату рождения и контактный телефон. Есть возможность заполнить информацию и о других участниках ситуации, необходимых для разрешения спора. В заявке указывается предмет конфликта: бракоразводный процесс, алиментные выплаты, раздел имущества, порядок общения, место жительства, взаимоотношения, восстановление детско-родительских отношений, конфликт в образовательном учреждении, имущественно-жилищный спор, конфликт в организации, возмещение ущерба, моральной компенсации и т.п. Как и во всех заявлениях, в документе ставится дата заполнения, подпись и расшифровка обратившегося.

После того, как заявка поступила в Службу медиации, ее фиксирует документовед в журнале учета заявок и передает информацию начальникам отделов Службы, которые назначают медиатора, ответственного за ведение случая. Медиатор назначается при учете следующих критериев: район проживания сторон, текущая нагрузка медиатора, предмет спора. ФИО медиатора и его рабочий номер телефона также указывается в документе, после его назначения. На оригинале поступившей заявки с целью документального подтверждения факта ее получения ставятся дата принятия, резолюции специалиста по работе с молодежью с функцией документоведа Службы и заместителя директора Центра «КОНТАКТ». После распределения заявки, в течение установленного технологическим регламентом времени, медиатор организует работу в следующих вариантах:

- методическая консультация;
- конфликтологическая консультация;
- медиация;
- психологическая консультация;
- юридическая консультация.

Если заявка на процедуру медиации поступила из организации, медиатор, в первую очередь, проводит методическую консультацию, на которой он проясняет ситуацию, забирает оригинал и заполняет лист учета методических консультаций и медиаций. В этот же документ можно внести информацию о медиативной встрече со сторонами.

В случае, когда медиатор организует индивидуальные встречи перед переговорами, заполняется лист учета конфликтологических встреч. Листы содержат в себе информацию о дате, теме проведения встречи, ФИО стороны и ее подпись. Служба медиации предоставляет возможность юридического и психологического сопровождения в ходе организации переговоров. В ходе таких встреч каждый участник переговоров заполняет листы, подтверждающий факт встречи и согласие на обработку персональных данных – письменное разрешение на получение, сбор, хранение и использование сведений. Согласие содержит в себе паспортные данные гражданина, являющегося одним из участников. Если несовершеннолетний, являющийся одной из сторон конфликта, не достиг возраста 14 лет, медиатор получает согласие родителей/законных представителей на участие несовершеннолетнего в процедуре медиации, а также согласие на обработку персональных данных несовершеннолетнего.

Важно отметить, что вся персональная информация остается внутри ведения Службы медиации и не передается третьим лицам. Листы встреч необходимы для контроля рабочего времени и факта проведения консультаций и медиаций.

Федеральным законом № 193 определены документы, которые необходимы для проведения переговоров с участием посредника. По сути, медиация начинается с момента подписания соглашения на проведение процедуры медиации.

Данное соглашение составляется в нескольких экземплярах – по одному каждому участнику и медиатору. В первую очередь указываются данные сторон, которые будут принимать участие в переговорах, а также информация о

выбранном медиаторе. В документе прописывается предмет переговоров, т.е. то, о чем стороны будут стараться договориться, например, о порядке общения с ребенком. В соглашении прописываются сроки проведения процедуры медиации в соответствии с требованиями, указанными в Федеральном законе № 193, а также правила переговоров с участием посредника. Например, при обращении в Службу медиации для разрешения конфликтов у клиентов есть возможность обратиться за психологическими и юридическими консультациями, что также указано в соглашении.

Для эффективного разрешения конфликта у сторон должны быть правила взаимодействия, которые все участники принимают и которым следуют. В связи с этим прописываются правила и обязанности всех сторон, в том числе и медиатора.

Отдельным пунктом указывается форма договоренности по результатам проведения переговоров – медиативное соглашение, о котором вы можете прочитать ниже.

Ввиду того, что наши услуги финансируются городом, то в пункте «оплата услуг медиатора» у нас указано, что деятельность по проведению процедуры медиации осуществляется медиатором на безвозмездной основе. Когда речь идет о платных услугах, традиционно расходы стороны несут в равной мере, если не договорились о ином, в соответствии с требованиями Федерального закона.

Помимо правил и условий обращения в соглашении о проведении процедуры медиации указываются причины прекращения переговоров. Исходя из нашего опыта, это:

- примирение (в том числе примирение по всем вопросам, примирение по ряду вопросов). В этом случае участники подписывают медиативное соглашение;
- стабилизация отношений (в том числе разрешение сторонами конфликта без участия медиатора, отсутствие предмета конфликта, неактуальность предмета конфликта, достижение сторонами устных договоренностей). Чаще всего это причина закрытия в случае разрешения детско-родительских конфликтов;

- немедиабельность случая (в том числе недееспособность стороны вследствие психического отклонения, алкогольная, наркотическая, игровая зависимость стороны, совершение стороной тяжкого или особо тяжкого преступления);
- отказ сторон (одной стороны) от участия в процедуре медиации (в том числе отсутствие желания изменить заявленные позиции). Он может быть как клиента, так и медиатора. В этом случае заполняется письменное заявление, при этом на практике мы сталкивались с ситуациями, когда кто-то из клиентов отказывался его заполнять;
- невозможность установления контакта со сторонами (одной стороной) (в том числе невозможность проведения медиации из-за длительной болезни стороны: помещение стороны в учреждение здравоохранения, социально-реабилитационный центр, иное учреждение; отъезд стороны; смерть стороны);
- отказ законных представителей дать согласие на участие несовершеннолетнего в процедуре медиации;
- работа сторон (одной стороны) с медиатором из другой организации;
- истечение срока проведения процедуры медиации – со дня его истечения с учетом положений статьи 13 Федерального закона от 27.07.2010 № 193-ФЗ «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)» при отсутствии оснований для его продления.

В соглашении о проведении процедуры медиации указываются заключительные положения, паспортные данные сторон, обговаривается, что «во всем, что не предусмотрено настоящим Соглашением, Стороны руководствуются законодательством Российской Федерации».

В случае, когда стороны договорились и определили то, каким образом они разрешают конфликт, они подписывают

медиативное соглашение. В данном документе указываются информация о сторонах (ФИО, паспорт, адрес, дата и место рождения, адрес регистрации, а также ЕГРНИП, если сторона – ИП) и медиаторе (ФИО, диплом, паспортные данные, членство в НКО, при наличии, соответствие требованиям ст.16 ФЗ №193). Обязательно должны быть прописаны название документа, дата и место его заключения.

В тексте самого соглашения указываются принципы на основании, которых проводилась процедура медиации, тот вопрос, по которому стороны пришли к соглашению, а также суть договоренностей. Важно четко и конкретно прописывать условия, действия каждого для урегулирования ситуации, а также гарантии выполнения обязательств. Формулировки договоренностей должны быть без многозначных трактовок и пониматься всеми одинаково, а также не нарушать действия нормативно-правовых актов.

Для ведения документооборота Службы медиации нужно больше документов, чем указано в Федеральном законе № 193. Для закрытия работы по случаю, независимо от того, есть или нет медиативное соглашение, медиаторы заполняют информационную карту о работе по заявке и описание конфликтной ситуации.

Информационная карта о работе по заявке – это разработка сотрудников Службы медиации СПб ГБУ «ГЦСП «КОНТАКТ». В нем отмечается количество встреч и их характер (консультации, медиации), участники конфликтной ситуации, дата начала и окончания работы, ФИО медиатора и заявителя, номер соглашения о проведении, а также отмечаются те документы, которые есть в личном деле. В общих чертах указывается причина закрытия. Например, если кто-то отказался от участия в переговорах, не указывается кто именно, чтобы сохранить конфиденциальность. Также в отчетном документе есть подписи медиатора, начальника Службы медиации и курирующего заместителя директора СПб ГБУ «ГЦСП «КОНТАКТ».

Описание конфликтной ситуации – один из закрывающих документов, составляющийся медиатором по установленной форме при закрытии заявки на проведение процедуры медиации. При написании указывается номер, присвоенный заявке, ФИО сторон, предмет конфликта, заявленные позиции и проделанная работа медиатором. Обычно в описании присутствует информация о том, откуда поступила заявка на проведение процедуры медиации, между кем и кем, по каким вопросам, какие встречи были проведены специалистом, по какой причине закрыто обращение и в связи с чем.

Вся информация о поступивших заявках вносится в электронную базу Службы, где записываются:

- район Санкт-Петербурга;
- порядковый номер заявки;
- дата принятия заявления;
- фамилия медиатора, в том числе и КО-медиатора;
- ФИО заявителя;
- предмет спора;
- откуда пришла заявка (личное заявление гражданина или организация) и как узнали про Службу (интернет, опека, знакомые и т.д.);
- ФИО лица и дата рождения, младше 35 лет (т.к. Служба медиации оказывает услуги на бюджетной основе в соответствии с государственным заданием);
- дата закрытия и причина завершения работы по случаю.

В случае если сторонами заключено соглашение на проведение медиации и медиативного соглашения, присваивается также порядковый номер и заносится в базу.

В электронном формате хранятся сведения по каждому случаю о пакете документов, собранных по заявке, количестве методических, конфликтологических, психологических, юридических встреч и медиаций, информация о которых вносится медиаторами в журналы. Все цифры автоматически, с помощью формул программы Excel, отображаются по месяцам в отдельной вкладке, где ведется статистика Службы за год.

### 3.3. Часть команды – часть корабля

*«Можно уйти из Службы медиации, но  
Служба медиации не уйдет из тебя»  
Медиаторы Службы медиации*

Дорогой читатель, мы с трепетом начинаем такой личный разговор о вопросе, который до сих пор продолжает волновать мои сердце и ум – создание команды медиаторов. Являясь ее частью, мы намеренно говорим о «команде» – не просто о коллективе. В нашем понимании, команда – это общность людей, сплоченных не только общими профессиональными целями и задачами, но и ценностями.

Для чего нужна именно команда медиаторов? В чем ее особенности? Как ее создать и затем поддерживать? Мне думается, на эти вопросы нет правильного ответа и, размышляя на эту тему, мне хочется уйти от терминологии менеджмента, от принятых классификаций типов и форм организаций, видов управления и т.д. Важно описать опыт нашей Службы, оставив пространство для ваших собственных выводов.

Прежде, чем начать, важно сказать: этот параграф написан человеком, который считает человеческий ресурс важнейшим топливом в паровозе организации. Такое личностное убеждение росло и крепло в культуре организации, где посчастливилось быть и наблюдателем-стажером, и сотрудником, и руководителем.

В Службе люди – это ценность, которую культивировало руководство, стоящее у истоков создания команды. Будучи в коллективе на позиции только что закончившего университет новичка, с некоторой неловкостью слушала выступления моих руководителей на конференциях, круглых столах, на многих внешних и внутренних мероприятиях: в каждом таком выступлении подчеркивалась значимость сотрудников в процессе и в результатах реализуемой Службой деятельности. Я задавалась вопросом: неужели от меня столько зависит? Неужели так уж связаны мое эмоциональное состояние, моя готовность учиться и количество, качество проводимых мною встреч с клиентами? Окрепнув профессионально, получив возможность полноценно вести случаи наравне с более

опытными коллегами, я поняла, насколько для моей работы важно осознанно отвечать себе на эти вопросы: «Да». Насколько важно мне самой регулировать собственное состояние, профессиональное развитие, и насколько необходима мне в этом поддержка от руководителя. Встав на управляющую позицию, я еще более остро почувствовала – как необходимо для работы Службы доверие медиатора руководителю, осознание каждым специалистом для чего он находится там, где он сейчас.

Ценность человека, как ресурса, формирует тип организационной культуры: подход к горизонтальной и вертикальной коммуникации, границы допустимого и недопустимого в работе. Почему такая ценность возникла в Службе медиации? Ее транслировали люди, транслировало руководство, которое набирало команду, впоследствии культивирующую такие взгляды.

Медиатор – специалист, который работает с людьми. Мне думается, чтобы работать с людьми в конфликте в интегративном подходе, у сотрудника должны быть определенные личностные склонности. Возвращаясь к параграфу второму первой главы: медиатору важно чутко замечать, что чувствуют люди, анализировать причины выбора ими стратегии поведения, уметь разговаривать с ними так, чтобы ему могли довериться. Медиатору важно быть чутким к клиентам – что бывает сложно, ведь в конфликте мы уязвимы, можем злиться или бояться, показывая себя не с социально-желательной стороны. Чуткость и уважение к потребностям каждого возможна, если человек является мировоззренческой ценностью для специалиста.

Как рассматривалось в Параграфе 2 Главы I, медиатору важно отслеживать собственные реакции и управлять ими, чтобы помочь клиенту самому про себя осознать что-то важное, что поможет ему самостоятельно разрешить свою ситуацию. Следовательно, у медиатора должен быть высокий уровень осознанности, позволяющий идти в глубину понимания сущности явлений. Медиатор работает на уровне интересов, спускаясь до опредмеченных потребностей, все это позволяет сформировать понимание происходящего и выработать

наиболее эффективную стратегию поведения. Следовательно, медиатор привык задаваться вопросом: «для чего?».

В то же время, интеграция интересов конфликтантов (основа классической школы медиации, разработанной гарвардским подходом к переговорам) реализуется по структурированной технологии, в которой остается пространство для выбора инструментария специалиста. Такая возможность порождает вариативность подходов в медиации: проблемно-ориентированная, трансформативная, нарративная, фасилитативная, восстановительная... Поскольку каждый человек уникален, неповторим и каждый конфликт, несмотря на прослеживающиеся общие тенденции в его развитии. Такая двойственность предполагает необходимость не опираться на нерушимые предписания в работе, адаптируясь под особенности каждой ситуации, украшая остов классической технологии собственными профессионально-инструментальными и личностными возможностями, гибко выбирая наиболее эффективный подход. Для реализации такого процесса необходима готовность отойти от предложенной концепции происходящего.

В то же время, общество развивается, меняется социальная жизнь, меняется человек – в новых условиях необходимо уметь отвечать на возникающие вызовы современности. И, чтобы иметь большую палитру инструментов в работе, необходимо систематически повышать уровень своей квалификации. Для профессионального развития необходимы силы и энергия – что возможно в случае внимательного отношения к распределению нагрузки на медиатора.

На мой взгляд, сложно в одной сфере быть чутким, осознанным и анализирующим, гибким и творческим, заботящимся о себе и окружающих, а в другой пренебрегать такими проявлениями своей личности. Такая мировоззренческая картина позволяет эффективно реализовывать технологию конфликто разрешения, при этом может стать конфликтогеном в коммуникации в вертикальных властно-подчиненных отношениях в сфере трудовых отношений в случае, если не

учесть вышеперечисленные особенности при построении управленческой системы.

Особенности личности медиатора, позволяющие реализовывать специфику технологии, важно учитывать при интеграции сотрудника в организационную структуру. С учетом вышеперечисленных особенностей, мне видится важным создавать такую систему взаимодействия с коллективом, которая:

- смыслообразующая (формирует понимание цели и задач деятельности, с опорой на ценности организации);
- ценностно близкая (реализуется на ценностях, разделяемых коллективом).

В силу особенностей деятельности организации, ценности могут быть различными, в то же время, мне видятся универсальными для эффективной работы медиатора такие аспекты, как:

- важность каждого сотрудника: его эмоционального состояния, его удовлетворенности от реализуемой деятельности;
- осознанность: умение сотрудником отслеживать свои потребности и самостоятельно реализовывать их или просить в этом помощи в команде;
- ответственность: умение определять свою ответственность, реализовывать ее до конца, и соблюдать ее границы с окружающими;
- открытая коммуникация: готовность передавать информацию в полном объеме тому, кому она предназначена, подразделяя в ней факты от интерпретаций и эмоций;
- конфликтологическая компетентность: умение конструктивно говорить о точках напряжения во взаимодействии и готовность решать их;
- необходимость систематического профессионального развития, обучения.

Как и принципы медиации, перечисленные аспекты взаимосвязаны и отсутствие одного из них влечет за собой невозможность в реализации другого. Например, сложно

конструктивно решать конфликты в коллективе, если нет открытой коммуникации и осознанного понимания границ собственной ответственности.

Такой подход способствует повышению доверия в коллективе, снижению рабочей дистанции, что, в свою очередь, поддерживает профилактику профессионального выгорания. В ситуации, когда ввне медиатор контролирует собственные эмоциональные проявления, он получает возможность отработать свое эмоциональное состояние в безопасной среде коллектива регламентированными социальными нормами способами.

В нашей службе коммуникативная, управленческая и организационная система формировались как прямым, так и условно косвенными методами.

В качестве условно косвенного и естественного механизма транслирования допустимого и недопустимого в коммуникации выступал личный пример руководства, которое чутко реагируя на запросы сотрудников, стремилось гибко интегрировать их в иерархичную структуру государственного бюджетного учреждения, очерчивая, в то же время, те границы, за которые нельзя заходить. Таким образом, формировались правила поведения в коллективе. Например, в ходе реализации управленческого решения, руководство могло предоставить пространство для эмоционального отреагирования, бережно отработав эмоции сотрудников, в то же время открыто дав понять, где решение возможно для обсуждения, где нет. В ответ на такой способ построения деловых отношений медиаторы готовы откликаться на вопросы, где им предоставлялась возможность внести свой вклад в повышение эффективности их деятельности, и уважительно принимали ситуации, в которых без возможности повлиять на решение руководства важно было не саботируя реализовать распоряжение. Открытость в том, что человек готов обсуждать, что нет, реализовывалась в дальнейшем и в горизонтальных отношениях, с той же чуткостью в реагировании на эмоциональное состояние друг друга.

Прозрачность и открытость в коммуникации и в управлении формировались и тем, что я назвала прямыми методами, а именно, прицельной индивидуальной или групповой работой с сотрудниками. Индивидуальные беседы с медиаторами осуществляются как с фиксированной периодичностью, так и в результате формирования такой необходимости, в зависимости от цели. Глобальные вопросы, такие, как ожидания от работы на год, на квартал, обсуждаются с соответствующей периодичностью и нацелены на формирование индивидуального плана работы сотрудника, опираясь на учет текущих интересов и возможностей каждого медиатора. Разработанная карта планов рассылалась до встречи медиатору, и заполнялась как сотрудником, так и руководителем. На самой встрече организовывалось обсуждение ожиданий с обеих сторон и их интеграция в магистральную цель как отдела, так и Службы. Составленные карты могут редактироваться к каждому ежеквартальному обсуждению и, если существенно отклоняются от своих предыдущих версий, руководитель получает сигнал о необходимости прояснить причины таких колебаний в индивидуальных целях. Такой подход, в свою очередь, помогает поддерживать эффективность функционирования учреждения, контролируя реализуемость поставленных перед ним задач, а также сохранить эффективность работы медиатора, вовремя предотвратив профессиональное выгорание. Помимо заранее оговоренных встреч для обсуждения планов в работе, у медиаторов есть возможность по своей инициативе, или по инициативе руководителя, побеседовать индивидуально о волнующих текущих вопросах, что позволяет сформировать взаимное доверие в работе и повысить оперативность реагирования на возникающие сложности.

К групповой работе относятся организуемые супервизии и балинтовские группы с приглашенным внешним экспертом. В таких мероприятиях и руководители, и медиаторы вместе исследуют либо проведенную работу в рассматриваемом кейсе/случае (супервизии), либо вопросы взаимоотношений в коллективе с целью выработать новые правила,

поддерживающие комфортную рабочую среду и, как следствие, эффективную совместную работу. В процессе трудовой деятельности могут меняться внешние или внутренние обстоятельства, повышающие напряжение в коллективе. В таком случае инициировать балинтовскую группу могут как руководители, так и сотрудники, отметив необходимость группового разъяснения накопившегося напряжения. В качестве темы на балинтовских группах выступают актуальные вопросы без градации их значимости. Например, глобальный вопрос о личных границах однажды в Службе был сведен до обсуждения кто и каким ноутбуком пользуется, как поступать с чьей-либо просроченной едой в холодильнике.

Формируемая корпоративная культура способствует глубокой личной вовлеченности сотрудников, превращая рабочую цель в личную миссию для сотрудника. В таком случае возрастает значимость как процесса деятельности, ее результата, так и взаимоотношений в команде. Здесь и появляется фраза из эпиграфа к этому параграфу.

За период существования Службы, подразделение пережило несколько глобальных волн обновлений коллектива. Новоприбывшие сотрудники выбирались в соответствии не только с требованиями в законодательстве, но и с представлениями относительно личностных качеств медиатора, которые, в свою очередь, формируют корпоративную среду. Иллюстрацией слов о значимости взаимоотношений на сегодняшний день может выступать тесная связь тех коллег, которые приняли решение о завершении своего профессионального пути в Службе, и тех, кто в данный момент продолжает свой труд на ниве медиации в нашей организации. Связь эта реализуется не только в сфере личных взаимоотношений, но и в профессиональных вопросах.

Между составами службы продолжается профессиональная преемственность: методическая поддержка в вопросах качественной реализации конфликто разрешения, взаимные приглашения для официального обмена опытом на конференции, организация неформальных супервизий (один из методов теоретического и практического повышения

квалификации специалистов в сфере консультирования путем обсуждения примененного инструментария по каждому конкретному случаю на медиацию). Происходят такие процессы в среде единомышленников, разделяющих общие профессиональные ценности, нацеленные на эффективность и качество реализации человекоориентированной технологии.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Мы постарались собрать и актуализировать весь тот опыт, которыми сами владеем. Оформить его в понятные результаты нашей работы, показать наглядную статистику и поделиться теми решениями, которые используем сами. Нам искренне хотелось, чтобы взаимодействие между читателями и авторами происходило в формате непринужденного разговора, в формате уважительной беседы друг к другу.

Служба медиации существует уже более 6 лет, и этот возраст нам кажется достаточным для того, чтобы делиться с коллегами тем, что имеем сами.

В этой методичке мы имеем три понятных блока, посвященных, во-первых, самой медиации как технологии, во-вторых, сферами применения процедуры медиации и, в-третьих, особенностям функционирования бюджетной Службы медиации.

Несмотря на всю вариативность тех случаев, которые попадают к нам, неизменным остается наш подход к урегулированию конфликтов. В первую очередь, мы исходим из того, что конфликты – это неотъемлемая часть взаимоотношений между людьми, и это наша принципиальная позиция. Придерживаясь ее, мы можем говорить о том, чтобы не запрещать людям конфликтовать, винить их или исключать из круга общения, а о том, чтобы учиться взаимодействовать друг с другом, несмотря на обстоятельства.

Будь то детско-родительские отношения, дальний или близкий родственник, супруг или коллега на работе, неизменно одно – с каждым из них возможен конфликт, и это нормально. Обращаться за помощью к специалисту – так же нормально, как обращаться к электрику, врачу или педагогу. Это часть нашей жизни, и поэтому нам так важно показать, как медиаторы работают, каких принципов придерживается наша команда и как мы выстраиваем отношения с партнерами, чтобы оказывать наиболее полную, комплексную поддержку гражданам нашего города.

Данная книга – сборник тех действий, методик и знаний, который каждый из вас может применить на практике. Также

каждый может обратиться в нашу Службу для получения методической помощи, выстраивания равного диалога и создании своей подобной службы. Медиация – это не только синтез юриспруденции, психологии и конфликтологии, но и доступная каждому технология. Поэтому нам очень хочется, чтобы как можно больше людей узнали об этой процедуре и чувствовали себя уверенно в том, чтобы обратиться за помощью к специалисту.

Настало время прощаться, и мы рассчитываем, что весь материал в методичке был полезен, понятен и, что самое главное, применим в вашей практике. Если остаются вопросы, не стесняйтесь задавать их нам по телефону, в соц. сетях или при личной встрече. Мы с радостью ответим и поможем решить возникшую задачу. Специалисты и руководители Службы медиации благодарят каждого читателя и выражают надежду на дальнейшее взаимодействие и продуктивное сотрудничество с целью популяризации процедуры медиации, а также ее реализации для того, чтобы как можно больше людей получили свою уникальную возможность решить конфликты мирно.

С уважением и наилучшими пожеланиями,  
коллектив Службы медиации Санкт-Петербургского государственного бюджетного учреждения «Городского центра социальных программ и профилактики асоциальных явлений среди молодежи «КОНТАКТ»

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Regina W.F. Applying Family Systems Theory to Mediation: A Practitioner's Guide. Lanham, Maryland: University Press of America. 2011.
2. Аллаhverдова О.В. Переговоры в социальной работе: учеб. пособие. СПб: Изд-во С.-Петербур. ун-та, 2017.
3. Аллаhverдова О.В., Карпенко А.Д. Методическое пособие для посредников-медиаторов. СПб, 2005.
4. Аллаhverдова О.В., Иванова Е.Н. История развития медиации // Вестник Санкт-Петербургского университета. Политология. Международные отношения. 2007. № 2-2.
5. Башкин М.В. Конфликтная компетентность: метод. указания / М.В.Башкин; Яросл. гос. ун-т им. П.Г.Демидова. Ярославль: ЯрГУ, 2014.
6. Бесемер Х. Медиация. Посредничество в конфликтах / пер. с нем. Н.В.Маловой. Калуга: Духовное познание, 2004.
7. Варга А.Я. Системная психотерапия супружеских пар / Автор-сост. А.Я. Варга. М.: Когито-Центр, 2017.
8. Гордийчук Н. Медиация как «обмен дарами»: к вопросу о защите интересов ребенка в семейных спорах. Вестник Федерального института медиации. 2017. 1. С. 109-122.
9. Гражданский кодекс Российской Федерации // consultant.ru [Электронный ресурс]. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_5142/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/)
10. Зер Х. Восстановительное правосудие: новый взгляд на преступление и наказание: Пер. с англ. / Общ. ред. Л.М.Карнозовой. Комментар. Л.М. Карнозовой и С.А.Пашина. М.: МОО Центр «Судебно-правовая реформа», 2002.
11. Имущественные споры // profcenter.spb.ru [Электронный ресурс]. URL: <https://profcenter.spb.ru/имущественные-споры/>
12. Калинина П.И. Понятие, признаки и виды правонарушений. // Молодой ученый. 2017. № 11(145). С. 345-347.
13. Каратш С. Разрешение семейных конфликтов. Руководство по международной семейной медиации. М.: Изд-во ООО

- «Межрегиональный центр управленческого и политического консультирования», 2015.
14. Ковач К. Медиация: краткий курс / пер. с англ. Носырева Е.И. и др. М.: Инфотропик Медиа, 2013.
15. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях от 30.12.2001 № 195-ФЗ (ред. от 04.11.2022) // consultant.ru [Электронный ресурс]. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34661/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34661/).
16. Коновалов А.Ю. Школьные службы примирения и восстановительная культура взаимоотношений: практическое руководство / Под общ. ред. Л.М. Карнозовой. М.: МОО Центр «Судебно-правовая реформа», 2012.
17. Кричать нельзя договариваться. Где твоя запятая? / Санкт-Петербургское государственное бюджетное учреждение «Городской центр социальных программ и профилактики асоциальных явлений среди молодежи «КОНТАКТ». Н. Новгород: Союзполиграф, 2020.
18. Лайэндекер А., Реген В. и др. Медиация. Вперед, от ресурса к решению! / пер. Е.Ушаковой. СПб: Издательство Вернера Регена, немецкая школа коучинга и медиации; Gera: VWR-Verlag, 2018.
19. Максудов Р.Р. Восстановительный подход в образовательных учреждениях // Школьные службы примирения: методы, исследования, процедуры. Сборник материалов / под ред. Хананашвили Н.Л. М.: Фонд «Новая Евразия», 2012.
20. Медиация. Учебник / под ред. А.Д.Карпенко, А.Д.Осиновского. СПб.: Редакция журнала «Третейский суд»; М.: Статут, 2016.
21. Меркулов П.А., Гашина Н.Н. Управление альтернативными разрешениями споров в России: История и современность // Вопросы управления. 2015. №3 (15).
22. Могилевский Г.А. Процессуальный институт примирительных процедур в разрешении гражданско-правовых споров // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2021. 10-2. С. 218-220.

23. Основы использования медиации в Санкт-Петербурге: методическое пособие / Санкт-Петербургское государственное бюджетное учреждение «Городской центр социальных программ и профилактики асоциальных явлений среди молодежи «КОНТАКТ». СПб: 2018.
24. Паркинсон Л. Семейная медиация. М.: МЦУПК, 2016.
25. Психотерапия: учебник / под ред. А.В.Васильевой, Т.А.Караваевой, Н.Г.Незнанова. М.: ГЭОТАР-Медиа, 2022.
26. Расопова Н.И. Медиация: учебное пособие для вузов / Н.И.Расопова. М.: Издательство Юрайт, 2021.
27. Стандарты восстановительной медиации. Разработаны и утверждены Всероссийской ассоциацией восстановительной медиации 17 марта 2009 г. // legalacts.ru [Электронный ресурс]. URL: <https://legalacts.ru/doc/pismo-minobrnauki-rossii-ot-26122017-n-07-7657-o-napravlenii/>.
28. Уголовно-процессуальный кодекс Российской Федерации от 18.12.2001 N 174-ФЗ (ред. от 07.10.2022). consultant.ru [Электронный ресурс]. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34481/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34481/).
29. Федеральный закон «О молодежной политике в Российской Федерации» от 30.12.2020 N 489-ФЗ // consultant.ru [Электронный ресурс]. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_372649/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_372649/).
30. Федеральный закон «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)» от 27.07.2010 N 193-ФЗ // consultant.ru [Электронный ресурс]. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_103038/e21bf6629de12458b6382a7c2310cc359186da60/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_103038/e21bf6629de12458b6382a7c2310cc359186da60/).
31. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 № 273-ФЗ. consultant.ru [Электронный ресурс]. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_140174/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/).
32. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или переговоры без поражения / Пер. с англ. А.Гореловой; Предисл. В.А.Кременюка. М.: Наука, 1992.

33. Чашин А.Н. Теория государства и права. Учебник. Эксмо. 2019.
34. Шамликашвили Ц.А. Медиация – современный метод внесудебного разрешения споров / Ц.А.Шамликашвили. М.: Издательство ООО «Межрегиональный центр управленческого и политического консультирования», 2017.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1

### Заявка на проведение медиации

Директору  
СПб ГБУ «ГЦСП «КОНТАКТ»  
Горюнову П.Ю.

**ЗАЯВКА НА ПРОВЕДЕНИЕ МЕДИАЦИИ № \_\_\_\_\_**

Прошу рассмотреть возможность проведения процедуры медиации с участием:

<b>Участник 1:</b>	<b>Участник 2:</b>
Фамилия _____	Фамилия _____
Имя _____	Имя _____
Отчество _____	Отчество _____
Дата рождения _____	Дата рождения _____
Тел.: _____	Тел.: _____

**Другие участники конфликта (с указанием контактных телефонов и даты рождения)**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Предмет конфликта:**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

*Конфликт связан с совершением правонарушения: нет / да (статья) \_\_\_\_\_*

<b>Заявитель:</b>	<input type="checkbox"/> личное заявление
Фамилия _____	<input type="checkbox"/> организация: _____
Имя _____	_____
Отчество _____	_____
Контактный тел. _____	должность: _____
Адрес эл. почты _____	_____

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2022 г. \_\_\_\_\_ ( \_\_\_\_\_ )

«Согласовано»  
зам. директора \_\_\_\_\_ Букреев Е.В.

Заявку принял:  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г. \_\_\_\_\_ ( \_\_\_\_\_ )

Медиатор (-ы):  
ФИО \_\_\_\_\_ контактный тел. \_\_\_\_\_  
ФИО \_\_\_\_\_ контактный тел. \_\_\_\_\_

Заявление принимается к рассмотрению только в случае, если затрагивает интересы физического лица в возрасте до 35 лет

## ПРИЛОЖЕНИЕ 2

### **Федеральный закон от 27 июля 2010 г. № 193-ФЗ «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)»**

С изменениями и дополнениями  
от 23 июля 2013 г., 26 июля 2019 г.

Принят Государственной Думой 7 июля 2010 года  
Одобен Советом Федерации 14 июля 2010 года

**Статья 1.** Предмет регулирования и сфера действия настоящего Федерального закона

1. Настоящий Федеральный закон разработан в целях создания правовых условий для применения в Российской Федерации альтернативной процедуры урегулирования споров с участием в качестве посредника независимого лица – медиатора (процедуры медиации), содействия развитию партнерских деловых отношений и формированию этики делового оборота, гармонизации социальных отношений.

2. Настоящим Федеральным законом регулируются отношения, связанные с применением процедуры медиации к спорам, возникающим из гражданских, административных и иных публичных правоотношений, в том числе в связи с осуществлением предпринимательской и иной экономической деятельности, а также спорам, возникающим из трудовых правоотношений и семейных правоотношений.

3. Если споры возникли из иных, не указанных в части 2 настоящей статьи, отношений, действие настоящего Федерального закона распространяется на отношения, связанные с урегулированием таких споров путем применения процедуры медиации только в случаях, предусмотренных федеральными законами.

4. Процедура медиации может применяться после возникновения споров, рассматриваемых в порядке гражданского судопроизводства, административного судопроизводства и судопроизводства в арбитражных судах.

5. Процедура медиации не применяется к коллективным трудовым спорам, а также спорам, возникающим из отношений, указанных в части 2 настоящей статьи, в случае, если такие споры затрагивают или могут затронуть права и законные интересы третьих лиц, не участвующих в процедуре медиации, или публичные интересы.

6. Положения настоящего Федерального закона не применяются к отношениям, связанным с оказанием судьей или третейским судьей в ходе судебного или третейского разбирательства содействия примирению сторон, если иное не предусмотрено федеральным законом.

**Статья 2.** Основные понятия, используемые в настоящем Федеральном законе

Для целей настоящего Федерального закона используются следующие основные понятия:

1) **стороны** - желающие урегулировать спор с помощью процедуры медиации субъекты отношений, указанных в статье 1 настоящего Федерального закона;

2) **процедура медиации** - способ урегулирования споров при содействии медиатора на основе добровольного согласия сторон в целях достижения ими взаимоприемлемого решения;

3) **медиатор, медиаторы** - независимое физическое лицо, независимые физические лица, привлекаемые сторонами в качестве посредников в урегулировании спора для содействия в выработке сторонами решения по существу спора;

4) **организация, осуществляющая деятельность по обеспечению проведения процедуры медиации**, - юридическое лицо, одним из основных видов деятельности которого является деятельность по организации проведения процедуры медиации, а также осуществление иных предусмотренных настоящим Федеральным законом действий;

5) **соглашение о применении процедуры медиации** - соглашение сторон, заключенное в письменной форме до возникновения спора или споров (медиативная оговорка) либо после его или их возникновения, об урегулировании с применением процедуры медиации спора или споров, которые

возникли или могут возникнуть между сторонами в связи с каким-либо конкретным правоотношением;

б) **соглашение о проведении процедуры медиации** – соглашение сторон, с момента заключения которого начинает применяться процедура медиации в отношении спора или споров, возникших между сторонами;

7) **медиативное соглашение** – соглашение, достигнутое сторонами в результате применения процедуры медиации к спору или спорам, к отдельным разногласиям по спору и заключенное в письменной форме.

### **Статья 3.** Принципы проведения процедуры медиации

Процедура медиации проводится при взаимном волеизъявлении сторон на основе принципов добровольности, конфиденциальности, сотрудничества и равноправия сторон, беспристрастности и независимости медиатора.

**Статья 4.** Применение процедуры медиации при рассмотрении спора судом или третейским судом

1. 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 сторонами, 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.

2. Если спор передан на рассмотрение суда или третейского суда, стороны могут применить процедуру медиации в любой момент до принятия решения по спору соответствующим судом или третейским судом. Отложение рассмотрения дела о споре в суде или третейском суде, а также совершение иных процессуальных действий определяется процессуальным законодательством.

**Статья 5.** Конфиденциальность информации, относящейся к процедуре медиации

1. При проведении процедуры медиации сохраняется конфиденциальность всей относящейся к указанной процедуре информации, за исключением случаев, предусмотренных федеральными законами, и случаев, если стороны не договорились об ином.

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

3. Стороны, организации, осуществляющие деятельность по обеспечению проведения процедуры медиации, медиатор, а также другие лица, присутствовавшие при проведении процедуры медиации, независимо от того, связаны ли судебное разбирательство, третейское разбирательство со спором, который являлся предметом процедуры медиации, не вправе ссылаться, если стороны не договорились об ином, в ходе судебного разбирательства или третейского разбирательства на информацию о:

1) предложении одной из сторон о применении процедуры медиации, равно как и готовности одной из сторон к участию в проведении данной процедуры;

2) мнениях или предложениях, высказанных одной из сторон в отношении возможности урегулирования спора;

3) признаниях, сделанных одной из сторон в ходе проведения процедуры медиации;

4) готовности одной из сторон принять предложение медиатора или другой стороны об урегулировании спора.

4. Истребование от медиатора и от организации, осуществляющей деятельность по обеспечению проведения процедуры медиации, информации, относящейся к процедуре медиации, не допускается, за исключением случаев, предусмотренных федеральными законами, и случаев, если стороны не договорились об ином.

**Статья 6.** Условие раскрытия медиатором информации, относящейся к процедуре медиации

В случае, если медиатор получил от одной из сторон информацию, относящуюся к процедуре медиации, он может

раскрыть такую информацию другой стороне только с согласия стороны, предоставившей информацию.

### **Статья 7. Условия применения процедуры медиации**

1. 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.

2. 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.

3. 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.

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

5. 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.

6. Предложение об обращении к процедуре медиации должно содержать сведения, указанные в части 2 статьи 8 настоящего Федерального закона.

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

**Статья 8.** Соглашение о проведении процедуры медиации

1. Соглашение о проведении процедуры медиации заключается в письменной форме.

2. 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.

**Статья 9.** Выбор и назначение медиатора

1. Для проведения процедуры медиации стороны по взаимному согласию выбирают одного или нескольких медиаторов.

2. Организация, осуществляющая деятельность по обеспечению проведения процедуры медиации, может рекомендовать кандидатуру медиатора, кандидатуры медиаторов или назначить их в случае, если стороны направили соответствующее обращение в указанную организацию на основании соглашения о проведении процедуры медиации.

3. Медиатор, выбранный или назначенный в соответствии с настоящей статьей, в случае наличия или возникновения в процессе проведения процедуры медиации обстоятельств, которые могут повлиять на его независимость и беспристрастность, незамедлительно обязан сообщить об этом сторонам или в случае проведения процедуры медиации организацией, осуществляющей деятельность по обеспечению проведения процедуры медиации, также в указанную организацию.

**Статья 10.** Оплата деятельности по проведению процедуры медиации

1. Деятельность по проведению процедуры медиации осуществляется медиатором, медиаторами как на платной, так и на бесплатной основе, деятельность организаций,

осуществляющих деятельность по обеспечению проведения процедуры медиации, – на платной основе.

2. Оплата деятельности по проведению процедуры медиации медиатора, медиаторов и организации, осуществляющей деятельность по обеспечению проведения процедуры медиации, осуществляется сторонами в равных долях, если они не договорились об ином.

### **Статья 11. Порядок проведения процедуры медиации**

1. Порядок проведения процедуры медиации устанавливается соглашением о проведении процедуры медиации.

2. Порядок проведения процедуры медиации может устанавливаться сторонами в соглашении о проведении процедуры медиации путем ссылки на правила проведения процедуры медиации, утвержденные соответствующей организацией, осуществляющей деятельность по обеспечению проведения процедуры медиации.

3. В правилах проведения процедуры медиации, утвержденных организацией, осуществляющей деятельность по обеспечению проведения процедуры медиации, должны быть указаны:

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.

4. В соглашении о проведении процедуры медиации стороны вправе указать, если иное не предусмотрено

федеральным законом или соглашением сторон (в том числе соглашением о проведении процедуры медиации), на самостоятельное определение медиатором порядка проведения процедуры медиации с учетом обстоятельств возникшего спора, пожеланий сторон и необходимости скорейшего урегулирования спора.

5. Медиатор не вправе вносить, если стороны не договорились об ином, предложения об урегулировании спора.

6. В течение всей процедуры медиации медиатор может встречаться и поддерживать связь как со всеми сторонами вместе, так и с каждой из них в отдельности.

7. При проведении процедуры медиации медиатор не вправе ставить своими действиями какую-либо из сторон в преимущественное положение, равно как и умалять права и законные интересы одной из сторон.

## **Статья 12. Медиативное соглашение**

1. 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.

2. Медиативное соглашение подлежит исполнению на основе принципов добровольности и добросовестности сторон.

3. Медиативное соглашение, 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.

4. Медиативное соглашение 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. Защита прав, нарушенных в результате неисполнения или ненадлежащего исполнения такого медиативного соглашения, осуществляется способами, предусмотренными гражданским законодательством.

5. Медиативное соглашение, достигнутое сторонами в результате процедуры медиации, проведенной без передачи спора на рассмотрение суда или третейского суда, в случае его нотариального удостоверения имеет силу исполнительного документа.

### **Статья 13.** Сроки проведения процедуры медиации

1. Сроки проведения процедуры медиации определяются соглашением о проведении процедуры медиации. При этом медиатор и стороны должны принимать все возможные меры для того, чтобы указанная процедура была прекращена в срок не более чем в течение шестидесяти дней.

2. В исключительных случаях в связи со сложностью разрешаемого спора, с необходимостью получения дополнительной информации или документов срок проведения процедуры медиации может быть увеличен по договоренности сторон и при согласии медиатора.

3. Срок проведения процедуры медиации не должен превышать сто восемьдесят дней, за исключением срока проведения процедуры медиации после передачи спора на рассмотрение суда или третейского суда, не превышающего шестидесяти дней.

### **Статья 14.** Прекращение процедуры медиации

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.

### **Статья 15. Требования к медиаторам**

1. Деятельность медиатора может осуществляться как на профессиональной, так и на непрофессиональной основе.

2. Осуществлять деятельность медиатора на непрофессиональной основе могут лица, достигшие возраста восемнадцати лет, обладающие полной дееспособностью и не имеющие судимости. Осуществлять деятельность медиатора на профессиональной основе могут лица, отвечающие требованиям, установленным статьей 16 настоящего Федерального закона.

3. Деятельность медиатора не является предпринимательской деятельностью.

4. Лица, осуществляющие деятельность медиаторов, также вправе осуществлять любую иную не запрещенную законодательством Российской Федерации деятельность.

5. Медиаторами не могут быть лица, замещающие государственные должности Российской Федерации, государственные должности субъектов Российской Федерации, должности государственной гражданской службы, должности муниципальной службы, если иное не предусмотрено федеральными законами.

6. Медиатор не вправе:

1) быть представителем какой-либо стороны;

2) оказывать какой-либо стороне юридическую, консультационную или иную помощь;

3) 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;

4) делать без согласия сторон публичные заявления по существу спора.

7. 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.

**Статья 16.** Осуществление деятельности медиатора на профессиональной основе

1. Осуществлять деятельность медиаторов на профессиональной основе могут лица, достигшие возраста двадцати пяти лет, имеющие высшее образование и получившие дополнительное профессиональное образование по вопросам применения процедуры медиации.

1.1. Осуществлять деятельность медиаторов на профессиональной основе могут также судьи, пребывающие в отставке. Списки судей, пребывающих в отставке и изъявивших желание осуществлять деятельность медиаторов на профессиональной основе, ведутся советами судей субъектов Российской Федерации.

2. 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.

3. 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.

**Статья 17.** Ответственность медиаторов и организаций, осуществляющих деятельность по обеспечению проведения процедуры медиации

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.

**Статья 18.** Саморегулируемая организация медиаторов

1. 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.

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

3. 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.

4. 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, или не менее чем двадцати организаций, осуществляющих деятельность по обеспечению проведения процедуры медиации. Допускается объединение в составе одной саморегулируемой организации медиаторов физических лиц, осуществляющих деятельность медиаторов на профессиональной основе, и организаций, осуществляющих деятельность по обеспечению проведения процедуры медиации, в количестве не менее ста указанных физических лиц и организаций в совокупности. Указанные физические 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 № 315-ФЗ «О саморегулируемых организациях» (далее – Федеральный закон «О саморегулируемых организациях»).

5. 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.

6. 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.

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

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

9. 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.

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

**Статья 19.** 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».

**Статья 20.** Вступление в силу настоящего Федерального закона

Настоящий Федеральный закон вступает в силу с 1 января 2011 года.

*Президент Российской Федерации Д. Медведев  
Москва, Кремль, 27 июля 2010 г.*

Правительство Санкт-Петербурга  
Комитет по молодежной политике и взаимодействию  
с общественными организациями  
Санкт-Петербургское государственное бюджетное учреждение  
«Городской центр социальных программ и профилактики  
асоциальных явлений среди молодежи «КОНТАКТ»  
196070, Санкт-Петербург, ул. Фрунзе д. 4

## **МЕДИАЦИЯ – ЭТО...**

*Методическое пособие  
для специалистов сферы молодежной политики*

### **Материалы подготовлены:**

Санкт-Петербургское государственное бюджетное учреждение  
«Городской центр социальных программ и профилактики асоциальных  
явлений среди молодежи «КОНТАКТ» под руководством  
канд. социол. наук Горюнова П.Ю.

### **Авторский коллектив:**

Пегашова С.О., Бриль М.С., Осипенко И.С., Тярсова Т.Д.,  
Сизова Н.С., Бекренева Ю.С., Этлис К.М., Орлов А.А., Лапузина А.П.,  
Ковчак Е.Ю., Попов Е.А., Базалюк В.И.

*Справочно-методическое издание*

Подписано в печать 08.12.2022. Формат 70х100/16.  
Усл. печ. л. 8,5. Печать офсетная. Бумага офсетная. Тираж 250 экз.

Отпечатано: ИП Копыльцов П.И.  
394052, Воронежская область, г. Воронеж,  
ул. Маршала Неделина, д.27 кв. 56  
Тел.: 8 950 7656959, e-mail: Kopyltsow\_Pavel@mail.ru