

О.В. Аллахвердова

МЕДИАЦИЯ — НОВАЯ КОММУНИКАТИВНАЯ ПРАКТИКА В РАЗРЕШЕНИИ КОНФЛИКТОВ

В статье рассматривается технология медиации, история ее развития в России, отличие медиации как альтернативного метода разрешения конфликтов от судебной процедуры и арбитража. Анализируется технология переговоров как новая коммуникативная практика, обладающая своими особенностями в отличие от общения и коммуникации вообще. Подробно представляются стадии медиации, основные цели и задачи медиатора на каждой из стадий. Обсуждаются преимущества и ограничения применения медиации в России.

Что такое медиация?

Особое место среди различных форм разрешения конфликтов занимает медиация. Американский этический стандарт медиаторов дает такое определение: «Медиация — процесс, при котором незаинтересованный, беспристрастный специалист помогает сторонам, вовлеченным в конфликт, достичь его взаимоприемлемого урегулирования. Медиатор намечает путь к соглашению, облегчая и направляя коммуникацию между участниками, помогая им получить соответствующую информацию и сделать правильный выбор» (цит. по: Носырева 2005). Иначе говоря, медиация — это процесс переговоров с участием третьей, нейтральной стороны, которая является заинтересованной лишь в том, чтобы стороны разрешили свой спор (конфликт) максимально выгодно для обеих (всех) сторон. Медиатор (посредник) управляет переговорами таким образом, чтобы стороны пришли к наиболее выгодному и реалистичному соглашению, удовлетворяющему интересам обеих сторон (Аллахвердова 1999).

Методы регулирования человеческих взаимоотношений изменялись на протяжении человеческой истории. В первобытном обществе главным методом разрешения конфликтов была, по-видимому, грубая физическая сила. В рабовладельческом и феодальном строе — сила наследуемой власти, в капиталистическом — власть имущих. И правомерность применяемых методов всегда подкреплялась господствующей в обществе идеологией: более сильные всегда воспринимались и как правые. В менталитете первобытных людей все, что бы ни происходило, было жестко причинно обусловлено (Леви-Брюль 1994), а значит, и наличие особой физической силы воспринималось как предопределенное духовной сущностью мира,

поэтому силе надо было обязательно подчиняться. В некоторых спорных случаях и в первобытном обществе, и в Античности решение принималось по жребию, но только потому, что жребий символизировал волю богов. Наследование власти в феодальном обществе легитимизировалось религиозными предписаниями. Протестантизм как ранняя идеология капитализма трактовал богатство как проявление Божьего промысла — естественно, что сила денег интерпретировалась как справедливая.

Изменение менталитета человечества, приводящее к изменениям экономической и политической системы, меняет и методы регулирования взаимоотношений людей. Собственно, привлечение третьей стороны для урегулирования споров и разногласий не является совершенно новым, оно существовало с момента появления человеческого сообщества, но в настоящее время меняется внутреннее содержание этого процесса. Так, если обратиться к истории России, то процесс разрешения споров с участием третьей стороны известен с давних времен. К нему обращались для улаживания конфликтов как внутри крестьянской общины, так и в «высшем обществе». В Древней Руси с помощью посредника делались попытки кончить миром княжеские ссоры и междоусобицы, причем посредниками в конфликтных ситуациях нередко выступали представители духовенства. Позднее были созданы социальные институты, которые стали согласовывать интересы различных социальных групп российского общества: Вече, Земский Собор, Земства (Зайцев 2000).

Посредничество использовалось и в отношениях России с другими государствами. Известно, что в XVIII в. Екатерина II предлагала кн. Г.А. Потемкину провести переговоры между Россией и Турцией, а в качестве медиатора пригласить прусского короля. Правда, трудно предположить, что в то время кто-нибудь, даже сам Фридрих Великий, владел искусством медиации, как мы его понимаем сегодня. В России авторитаризм и деспотизм власти длительное время исключали возможности диалога, даже в самой примитивной форме. С реформацией Петра I начинается установление близкого к принятому в Европе отношения к конфликтам и способов их урегулирования. Упомянутые Земства, появившиеся после отмены крепостного права, создали определенную культуру разрешения проблем с помощью диалога (Конфликтология 1999)

В СССР, согласно преобладающей тоталитарной идеологии считалось, что в советском обществе нет почвы для конфликтов. В то время как в Европе и в США разрабатывались и проверялись различные модели общественных взаимоотношений, в Советском Союзе «конфликты гасились всей мощью государственной машины» (Давыденко 2006). Нельзя сказать, чтобы в стране не был освоен переговорный процесс. Технология посредничества была известна, изучалась и применялась внешнеэкономическими ведомствами для реализации политических и экономических доктрин в международной деятельности. Например, международное посредничество являлось неременным атрибутом работы советских дипломатов (Там же). Но у обычных людей также была ограничена возможность жаловаться и «получать неформальный суд». Профсоюзы и партийные органы, используя институт конфликтных комиссий, выполняли третейские функции, разрешая многочисленные межличностные конфликты в быту и на производстве.

Как развитый институт альтернативного разрешения споров, медиация существует в США начиная с первой половины прошлого века и достигает своих вершин по широте применения к 1970-м гг., а в 1980-е технология медиации приходит в Европу: Германию, Францию, Италию, Англию, Норвегию, Финляндию. Сферы использования медиации, прежде всего, относятся к тем конфликтам, в которых важны не только вопросы урегулирования имущественных или деловых отношений, но включают и аспекты межличностных отношений, сохранение которых важно для урегулирования спора. Качественно новым этапом в развитии альтернативного производства в судах США стало принятие Конгрессом США в 1998 г. Акта об альтернативном разрешении споров. Он ознаменовал переход от экспериментального внедрения альтернативных процедур в американскую судебную систему к их институционализации (Носырева 2005: 41). Таким образом, к концу 1990-х гг. США и Европа имели развитую практическую технологию посредничества, включенную в правовую систему своих стран.

К моменту распада Советского Союза медиация появилась и в России. В 1990–1993 гг. в России образовалось несколько общественных организаций, привлечших американских медиаторов: Международная ассоциация конфликтологов, «Партнеры за демократию» и другие (всего их было около десяти) пытались ввести методы медиации (Карпенко 2001). Американские специалисты продемонстрировали разработанные ими модели и технологии. Результатом было некоторое разочарование — американская модель совсем не вписывалась в российскую реальность.

Однако сама технология была интересна, и для освоения медиации, первоначально в пилотном экспериментальном виде, в марте 1993 г. в Санкт-Петербурге был создан первый в России Санкт-Петербургский Центр разрешения конфликтов (ЦРК). Заслуга Общественной Российско-американской программы по конфликтологии состояла в том, что она обучила первую группу медиаторов (7 человек) и создала первоначальные условия для развития практики медиации в России.

Начиная с 1994 г. первые медиаторы, обученные в Санкт-Петербургском Центре разрешения конфликтов, начали свою работу с разрешения межличностных конфликтов, адаптируя американские методы медиации к российской (постсоветской) культуре. В течение первых пяти лет, пока набирался опыт, медиаторам удавалось достигать успешности, сравнимой с мировыми стандартами. Все проведенные случаи медиации анализировались, и накопленный опыт и знания закреплялись в виде учебной программы, что позволило разработать свой курс обучения медиаторов, который в 1996 г. получил признание американских профессиональных медиаторских организаций.

Медиаторы, подготовленные ЦРК в разные годы, работают сейчас в новых Центрах или индивидуально во многих городах России: Калининграде, Калуге, Костроме, Петрозаводске, Краснодаре, Новосибирске, Самаре, Туле и др. Качество обучения в ЦРК было также подтверждено на I Международной конференции посредников Восточной Европы и постсоветского пространства в 1999 г. (Санкт-Петербург) и на международной конференции «Практика ненасильственного разрешения конфликтов и споров в постсоветском пространстве» (Одесса, Украина, 2005). В 2001 г. впервые в России подготовку конфликтологов совместно с Программой

начал Центр развития переговоров и мирных стратегий философского факультета Санкт-Петербургского государственного университета, т. е. подготовка конфликтологов и медиаторов получила государственный стандарт. Сегодня посредничество вышло и за пределы страны. Конференция в Украине (июль 2005) показала большой интерес к технологии медиации в постсоветском пространстве. Это говорит о том, что медиация и готовность ее развивать существует в странах бывшего СССР и в странах Восточной Европы.

И все же, несмотря на более чем десятилетний период существования медиации в России, эта специфическая деятельность по внесудебному разрешению конфликтов все еще не является широко востребованной технологией урегулирования конфликтов. Тем не менее, никогда до сих пор потребность в преодолении разногласий без суда, или альтернативными суду способами не была столь велика, как в настоящее время. Так, в 2006 г. приказом Президента Торгово-промышленной палаты РФ Е.М. Примаковым от 12 мая при Палате создана Коллегия посредников по проведению примирительных процедур (Сидоров 2006: 145). Активно в просвещении о технологии медиации как альтернативном разрешении споров и в разработке критериев оценки специалистов-медиаторов участвует Российский союз предпринимателей и промышленников (Москва).

В утвержденной Правительством РФ 4 августа 2006 г. Концепции федеральной целевой программы «Развитие судебной системы России на 2007–2011 гг.» значительное внимание уделяется внедрению внесудебных и досудебных способов урегулирования споров. При этом предполагается широкое введение процедур медиации в качестве механизма реализации положений законов Российской Федерации, предусматривающих возможность примирения сторон. Также указывается на необходимость разработки нормативных актов, определяющих механизм реализации указанных положений, на статус соответствующих организаций, осуществляющих функции медиации, и регламент (процедуру) их работы (Севастьянов 2006: 6–7). Более того, инициативная группы юристов совместно с медиаторами-практиками подготовила Проект Федерального закона «О примирительной процедуре с участием посредника (посредничестве)» (Сейчас Проект закона находится на рассмотрении в Думе). В целом же можно с уверенностью констатировать, что, несмотря на некоторое недоверие к медиации в нашей культуре, она хорошо работает в современных условиях и может успешно применяться в общественных и социальных конфликтах, а также в бизнес-конфликтах.

Если сравнить работу российских медиаторов с деятельностью зарубежных специалистов, видно, что доля успешных медиаций практически не отличается, например, от американских. Коллеги из Германии, Италии и Франции также свидетельствуют о сходных с российскими показателях эффективности медиации. Как уже говорилось, наибольший медиационный опыт в России накоплен в межличностных конфликтах. Из более, чем 500 медиаций, отслеживаемых Санкт-Петербургским Центром разрешения конфликтов, на долю межличностных медиаций приходится 70 %, на медиации в бизнесе — 20 %, трудовые конфликты — 8% и 2 % на остальные виды (Аллахвердова, Карпенко 2005).

По-прежнему самыми актуальными задачами в развитии и внедрении медиации являются:

- дальнейшая популяризация идеи медиации
- создание прецедентов практического урегулирования бизнес-споров с использованием медиации
- развитие организационных форм деятельности медиатора
- подготовка квалифицированных кадров, способных ее осуществлять*.

Отличие медиации от других институтов разрешения конфликтов

Медиация является методом, альтернативным судебной процедуре, и имеет ряд отличий от нее. Судья или арбитр часто помогает спорящим сторонам прийти к соглашению, позволяющему прекратить дальнейшее производство дела. Однако между разрешением конфликтов в суде и их разрешением с помощью медиации существует большая разница.

Суд (арбитраж):

Стороны не могут выбирать судью, а вынуждены обязательно идти в суд по месту жительства.

В задачу суда входит определить, кто из спорщиков прав и кто виноват (или разделить вину между ними).

Спорщики не участвуют в разработке и принятии решения — это является функцией судьи. Только судья или присяжные принимают решение.

Спорящие стороны обязаны подчиниться судебному решению, даже если (как это нередко бывает) одна, а то и обе стороны этим решением недовольны.

Сторона не может в любой момент прекратить переговоры.

Конфиденциальность в принципе невозможна: существует обязательный перечень документов, которые должны быть обнародованы.

Суды перегружены, и рассмотрение дел тянется месяцами, а иногда и годами. Судебные издержки всегда большие.

Большинство людей, приходящих в суд, сталкиваются с труднодоступной судебной процедурой, где говорят на «другом» языке, изобилующим такими терминами, как, например, «порядок рассмотрения дела», «res ipsa loquitur».

Некоторые важные вопросы для разрешения спора могут не рассматриваться в суде по причине этических или правовых ограничений, т. к. судебный процесс, как правило, публичен.

Суд ориентируется на прошлое, и, наказывая виновного, не снимает психологического напряжения между сторонами, так что после судебного разрешения конфликта их сотрудничество часто затруднено или вообще невозможно.

* За 13 лет Санкт-Петербургским Центром развития посредничества в переговорах и разрешении конфликтов и Центром развития переговорного процесса и мирных стратегий обучено более 500 человек, из них только 169 получили международные Сертификаты Российско-американской программы. Это, на наш взгляд, достаточно для начала развития медиации в России, но бесконечно мало для существования института медиации как социального института альтернативных методов разрешения конфликтов.

Медиация:

Вступление обеих спорящих сторон в процесс медиации является добровольным, а медиатор — свободно выбранным (в этом отношении медиация сходна с арбитражем в форме третейского суда).

Медиация изначально нацелена на поиск согласия; спорщики перестают искать «правого» и «виноватого», а с помощью посредника обсуждают разные варианты решения конфликта и совместно выбирают из них тот, который они оба сочтут наилучшим. Медиация ориентирована скорее на то, что каждая из сторон понимает под справедливостью, чем прямо на юридические законы, прецеденты и правила.

В медиации спорщики сами вырабатывают и принимают решение, медиатор никаких решений по поводу спорщиков и конфликта не принимает. Медиация — это процесс, в котором все решения принимаются только по обоюдному согласию сторон, и обе они добровольно берут на себя обязанность выполнять принятые ими совместно решения. Естественно, стороны делают это лишь тогда, когда удовлетворены этими решениями.

Риск медиации минимален, поскольку каждая сторона в любой момент может отказаться от продолжения процесса.

Медиация проходит конфиденциально, все остается между сторонами или другой стороной и медиатором. Медиатор обязан держать в секрете всю полученную им информацию (правда, к сожалению, закон не защищает его пока так же, как адвокатов).

Процесс медиации относительно непродолжителен. Это немаловажное преимущество медиации, особенно в российских условиях.

Медиация дешевле, чем традиционные судебные процедуры.

В процессе медиации могут обсуждаться любые вопросы, которые имеют отношение к конфликту и которые стороны считают важными. Процесс медиации достаточно гибок. Например, в медиации развода пара может уйти от обсуждения только строго официальных вопросов собственности и опеки и включить в свое решение пункты, которые не могут быть частью судебного решения, например, как каждый из супругов будет участвовать во внешкольной деятельности их детей. В конфликтах часто таятся нераскрытые или необнаруженные вопросы, и медиация находит их с присущей ей гибкостью. Медиация проводится на обычном и понятном языке, так что любое решение может быть понято и согласовано обеими сторонами.

Медиатор не наделен начальственными полномочиями, но он обладает обширным арсеналом разнообразных методических средств, с помощью которых организует переговоры между участниками конфликта. Главная задача медиатора — помочь сторонам достичь согласия.

Успешная медиация приводит к обоюдному выигрышу участников и ориентирована на будущее взаимодействие сторон.

Медиация особенно эффективна в тех случаях, когда нужно восстановить отношения между людьми, взаимодействие которых должно быть сохранено в будущем (опека над детьми при разводе, объединение компаний, отношения заказчика и подрядчика и пр.).

Вместе с тем для медиации существуют и определенные ограничения. Медиация не может быть применена в криминальных конфликтах или конфликтах между людьми, когда какая-либо из сторон страдает душевной болезнью, не может отвечать за свои поступки, т.е. недееспособна. Неце-

лесообразно также проводить медиацию, если стороны заведомо не хотят урегулировать конфликт. В этом случае даже приказ вышестоящих инстанций не приведет к успеху.

Если желание урегулировать конфликт есть, то вероятность успешного разрешения конфликта с помощью медиации весьма высока: более чем в 80 % случаев результатом ее является прочное и долгосрочное соглашение, которое соблюдается обеими сторонами.

Медиация как особый вид переговоров

Как уже было сказано, главными составляющими медиации являются переговоры как процесс, медиатор, выполняющий определенную профессиональную роль, и стороны, находящиеся в ситуации конфликта.

Переговоры в обыденной жизни рассматриваются как процесс борьбы между сторонами для достижения выигрыша, при этом ожидается, что другая сторона проиграет. Именно так понимают переговоры при жесткой стратегии и тактике их ведения и некоторые специалисты (Саркисян 2002). Поэтому, как правило, переговоры начинают с высказывания: «Я хочу...» и «Ты должен...». Предполагается поэтому, что в переговорах выиграет тот, кто сильнее настаивает на том, что ему нужно. Существует также видение переговоров как игры, т. е. процедуры, организованной по определенным правилам, которые знают участники и которым они обязаны следовать во время переговоров. Но в игре, как и в борьбе, важно выигрывать. И тогда переговорщики вместо совместного поиска урегулирования проблем стараются обыграть, обмануть другую сторону, пытаются всячески ею манипулировать. Очевидно, что такие переговоры вряд ли устраивают проигравшую сторону, и не о таких переговорах идет речь в медиации.

Дж. Ниренберг, написавший, на мой взгляд, одну из лучших книг по переговорам, утверждает: «переговоры — одновременно и простое, и широкое понятие. Любое желание или потребность, которая должна быть удовлетворена, является для людей поводом, по крайней мере, потенциальным, для начала переговоров. Всякий раз, когда люди обмениваются идеями с намерением изменить взаимоотношения, когда они пытаются прийти к какому либо соглашению, они ведут переговоры, т. е. переговоры можно рассматривать в качестве элементов человеческого поведения». Дж. Ниренберг отмечает, что большая часть наших знаний о ведении переговоров проистекает из ограниченного личного опыта, который часто не является достаточно успешным (Ниренберг 1997: 16–17). Известные исследователи из Гарвардского университета Р. Фишер и У. Юри предлагают рассматривать принципиальные переговоры, суть которых состоит в том, чтобы «решать проблемы на основе их качественных свойств, т.е. исходя из сути дела, а не торговаться по поводу того, на что пойдет каждая сторона. Этот метод предполагает нахождение взаимных выгод там, где это только возможно, а там, где интересы сторон не совпадают, следует настаивать на таком результате, который был бы обоснован какими-то справедливыми нормами независимо от воли каждой из сторон» (Фишер, Юри 1992: 7). Метод принципиальных переговоров означает жесткий подход к рассмотрению существа дела, но предусматривает мягкий подход к отношениям между участниками переговоров.

В Советском Союзе тема переговоров была настолько не актуальна, что никто из философов, социологов и психологов не рассматривал всерьез

этот процесс. В практике взаимодействия людей и управления коллективом руководители использовали термин «обмен мнениями», «разговор» (Мокшанцев 2002: 7), позднее в 1980-х гг. психологи использовали термины «взаимодействие», «коммуникация», «деловая беседа» (Гришина 2000).

Первая книга на русском языке по переговорам была подготовлена коллективом психологов-медиаторов Санкт-Петербургского Центра разрешения конфликтов как учебник к тренингу переговоров и вышла в 1996 г. (Линкольн и др. 1996). В книге тема переговоров, с одной стороны, представлена как анализ Проекта Гарвардского университета и опыт его использования одним из ведущих переговорщиков и медиаторов США Билом Линкольном, а с другой — как адаптация американского подхода к российскому менталитету. Переговоры нами понимаются как процесс конструктивного диалога, организованный по определенному последовательному алгоритму. Диалог между сторонами может быть обеспечен в случае адекватного использования коммуникации, взаимного информирования сторон, просвещения и адекватного использования власти, направленный на выработку взаимных обещаний (обязательств), в результате выполнения которых будут удовлетворены ущемленные интересы сторон.

Многие российские конфликтологи сходно определяют переговоры. Так, в учебнике конфликтологии А.Я. Анцупова и А. И. Шипилова дано такое определение: «переговоры — это механизм разрешения (урегулирования) конфликта, совместная деятельность оппонентов по поиску взаимоприемлемого решения проблемы. Переговоры часто проводятся с участием третьей стороны» (Анцупов, Шипилов 1999: 536). Другое определение дает О.А. Митрошенков: «переговоры — это искусство — и наука понимать друг друга, создавать такие условия, когда партнер сам себя убеждает в том, что ваши товары и услуги ему крайне необходимы» (Митрошенков 2003: 10). Р.И. Мокшанцев собрал все известные ему определения переговоров и утверждает, что переговоры, в конечном счете, всегда понимаются как способ решения спорных вопросов, призванный выяснить или выявить те конкретные моменты, которые могут составить общую основу решения разногласий, приведших стороны на переговоры (Мокшанцев 2002: 10–11).

В случае же, если стороны, идя по указанному алгоритму, сами не могут договориться в силу мощного эмоционального противостояния или по другим причинам, они имеют возможность привлечь третью сторону. Мой более чем 10-летний опыт показывает, что сегодня уже многие (юристы, психологи, социологи, руководители и др.) в России знают, что такое медиация, только на уровне самого общего представления как альтернативы суду. Однако я не встречала людей (возможно, мне просто не повезло), которые могли бы провести медиацию эффективно, если специально этому не обучались. Знание описания медиации как процесса, несмотря на, казалось бы, всю его простоту, еще не дает возможности для эффективного урегулирования конфликта с позиции интересов сторон. Те описания и подходы к медиации, которые встречаются в литературе, скорее напоминают арбитраж, третейский суд или медиацию с рекомендацией — когда третейский судья высказывает свое видение урегулирования конфликта. Украинские психологи используют термин «медиационный арбитраж» как промежуточную форму между медиацией и арбитражем, когда на разных этапах урегулирования конфликта используется то арбитраж, то медиация,

что, естественно, вполне допустимо (Анцупов, Шипилов 1999; Гришина 2000; Давыденков 2006 и др.).

В чем же специфика медиации? Еще раз отметим, что медиация возможна при соблюдении четырех важных принципов, а именно:

- добровольности участия сторон;
- нейтральности, беспристрастности медиатора;
- равноправия сторон в процессе медиации;
- конфиденциальности медиатора.

В медиации главное лицо — медиатор, от него зависит в большой степени успех переговоров, и для этого он должен последовательно решить ряд задач. Первая задача медиатора в начале переговоров состоит в том, чтобы проверить и обеспечить названные принципы. Рассмотрим их подробнее.

Первый принцип медиации — добровольность. В отличие от судебной тяжбы, вступление всех спорящих сторон в процесс медиации является добровольным, а медиатор — свободно выбранным (в этом отношении медиация сходна с третейским судом). Никто не может заставить стороны участвовать в медиации, если они не хотят этого по какой-либо причине. Этот принцип проявляется и в том, что все решения принимаются только по взаимному согласию сторон, и в том, что каждая сторона в любой момент может отказаться от медиации и прекратить переговоры.

Важно отметить, что если одна из сторон пришла добровольно, а вторая — под давлением, или если она не верит в эффективность предстоящего процесса и т.п., прежде чем начинать медиацию, медиатор обязательно должен обсудить вопрос добровольности и постараться добиться ее от второй стороны. В противном случае, медиация может быть пустой тратой времени.

Второй принцип — принцип нейтральности медиатора. Важно, чтобы медиатор сохранял независимое, беспристрастное отношение к каждой из сторон и обеспечивал им равное право участия в переговорах. Естественно, что медиатор — человек, и у него могут возникать свои оценки по поводу правильности или справедливости поведения конфликтующих сторон, симпатии или предубеждения в отношении них. Однако все свои чувства и мнения посредник обязан оставить за пределами процесса медиации. У профессионалов есть такое правило: на медиацию идти «пустым», т. е. без предубеждений. Если медиатор чувствует, что ему трудно сохранить нейтральность, он должен отказаться от ведения процесса.

Третий принцип — равноправие сторон. Ни одна из сторон не имеет никаких процедурных преимуществ, обеим предоставляется одинаковое право высказывать свои мнения, определять вопросы для переговоров, выдвигать предложения, оценивать их приемлемость, участвовать в составлении соглашения и иметь равное время для индивидуальной работы с медиатором.

Четвертый принцип медиации — конфиденциальность. Следование этому принципу предполагает, что все, о чем говорится в процессе медиации, остается внутри этого процесса. Этим медиация отличается от суда, где конфиденциальность противоречила бы принципу публичности судебного разбирательства. (Стоит, правда, отметить, что полученная в процессе медиации информация о совершенных или готовящихся уголовных преступлениях, разумеется, не может быть скрыта медиатором от правосу-

дия). Все записи, которые ведет медиатор в процессе работы, уничтожаются. Посредник не может выступать в качестве свидетеля, если дело будет все же передано в суд. Посредник не имеет права сообщать одной стороне информацию, которую он получил от другой в процессе индивидуальной беседы, если не получил на это специального разрешения или просьбы от сообщившего информацию.

Следует заметить, что принцип конфиденциальности абсолютно обязателен для медиатора. Что же касается сторон, то они имеют возможность не соблюдать конфиденциальность, если для них в этом нет необходимости. Однако медиатор должен предварительно обсудить этот вопрос, чтобы сделать переговоры более открытыми и безопасными для сторон (Аллахвердова 1999).

Для того чтобы обеспечить реализацию этих принципов, медиатору приходится прилагать немалые усилия, так как конфликтанты часто стремятся:

- «подмять» под себя оппонента, сделать его объектом манипуляции, запугать, «переиграть» его за счет лучшего владения словом или большей компетенции в вопросах права, экономики, психологии;
- перетянуть медиатора на свою сторону (иногда посредством демонстрации своей слабости, беззащитности, неопытности — при весьма настойчивой защите своих интересов);
- снять с себя ответственность за решение, оставляя за собой право в будущем нарушить его.

Поэтому медиатор должен хорошо владеть методами, позволяющими создать атмосферу корректного, делового, рационального обсуждения спорных проблем и исключить всякого рода манипуляции. Одним из инструментов, позволяющих медиатору сделать переговоры конструктивными, является последовательность этапов работы, или стадии медиации.

Стадии медиации. Как и всякие переговоры, медиация — четко организованная последовательность шагов, которые обязательны для успешности всего процесса. Традиционно медиация состоит из нескольких стадий. Каждая стадия медиации имеет свои конкретные цели и задачи, и пока не будут достигнуты эти цели, не следует переходить к следующей. Поэтому медиатор должен все время себя проверять — выполнены ли все задачи, стоящие перед ним на этом этапе.

Медиация, как и переговоры, начинается с введения процедуры, правил работы и определения последовательности работы и ответственности. Это и делается на стадии введения в медиацию.

Введение в процесс медиации. Основная цель введения в медиацию — подготовить стороны к переговорам, т. е. сделать процесс медиации ясным и предсказуемым для участников переговоров.

Для этого необходимо решить следующие задачи:

- познакомиться и наладить конструктивный контакт со сторонами;
- уточнить готовность сторон решать свой конфликт и проинформировать об основных принципах и правилах поведения во время медиации;
- рассказать о том, что ожидает стороны в течение сессии медиации;
- рассказать об ответственности сторон в этом процессе и о своей роли в нем;
- определить регламент работы;

- создать атмосферу доверия к медиатору, чувство безопасности и равноправия сторон;
- ответить на вопросы сторон и обеспечить все необходимые потребности сторон на время ведения переговоров.

Особое внимание на этом этапе обращается на конфиденциальность происходящего процесса, рассказывается о правилах поведения участников. Медиатор говорит о своем праве проводить «кокус» (индивидуальные встречи с каждой из сторон во время медиационной сессии), выясняет у конфликтантов за столом, все ли стороны, от которых зависит принятие решения, присутствуют на переговорах, и предлагает участникам подписать соглашение об участии в медиации (чаще такое соглашение заключается устно). Если введение в медиацию сделано правильно, то результатом будет атмосфера доверия как к процессу, так и к самому медиатору. Вступительная часть продолжается 10–15 минут. Столь длинная и стандартная процедура обычно кажется начинающим медиаторам излишней, и они стараются ее сократить. Однако опыт показывает, что сокращение вступительной процедуры, как правило, приводит к резкому увеличению времени, а то и к срыву всего процесса медиации. Если стороны не готовы к медиации и отказываются подписать процедурное соглашение (потому что не доверяют медиатору или боятся «потерять лицо» в случае неуспеха и т. д.), то лучше медиацию вообще не начинать.

Важно, чтобы первые слова медиатора давали сторонам чувство однозначности процесса медиации и неоспоримости процедурной его части. Уверенность в своих действиях — это именно то, что необходимо медиатору на этой стадии. Доброжелательность и упорство, диалог со сторонами, а не монолог; яркая выразительная речь, спокойствие — все это помогает медиатору. Речь медиатора должна быть точной, четкой, однозначной и обязательно эмоционально нейтральной. Приведу некоторые типичные ошибки начинающего медиатора. Иногда посредник, следуя правилам медиации о том, что стороны несут полную ответственность за происходящее, произносит: «Я не несу ответственности за то, что будет происходить на ваших переговорах». Да, действительно медиатор не несет ответственности за принятые сторонами решения, но несет полную ответственность за то, как они будут договариваться. В этом состоит его профессиональная компетентность.

Количество сессий (встреч со сторонами) определяется моментом завершения переговоров, когда стороны или договорятся, или вообще решат прекратить медиацию. Часто для разрешения конфликта одной медиационной сессии бывает недостаточно, и нужно провести их две-три и более. Наиболее часто повторяющаяся ошибка — боязнь не успеть закончить медиацию за время данной сессии. Необходимо помнить, что медиация — это процесс, имеющий в каждом случае свою скорость и свою продолжительность. Попытка ускорить процесс выработки доверия сторон и их движение в переговорах чаще всего ни к чему не ведет. Необходимо двигаться вместе со скоростью сторон, но не стоит тянуть время, если это возможно.

При каждой сессии медиации или на повторной медиации с этими же сторонами введение в медиацию обязательно повторяется. Процедурное введение — инструмент управления процессом медиации, поэтому медиатор напоминает сторонам процедуру, особенности медиации, их права и

порядок работы. Если стороны перевозбуждены и их трудно «настроить» на восприятие всего того, что говорит медиатор, можно ограничиться процедурными вопросами, например, «Прежде, чем что-либо обсуждать, давайте договоримся о процедуре».

Презентация сторон. После соглашения о процедуре переговоров начинается следующий этап медиации — представление сторон.

Основная цель презентации сторон — предоставить возможность сторонам рассказать о том, что произошло, как они видят свою ситуацию конфликта, спора.

Основные задачи медиатора:

- внимательно выслушать стороны (сначала одну, потом другую);
- не допустить нарушения процедуры, не давать сторонам перебивать и оскорблять друг друга;
- уточнить у сторон, правильно ли вы поняли то, что они говорили, или дать ясную обратную связь о том, как вы поняли, выделяя факты конфликтной ситуации и восприятие этих фактов сторонами (их интерпретации);
- снижать уровень агрессивности оценок, даваемых сторонами друг другу;
- уточнить, что хотели бы стороны получить в результате их переговоров.

Обычно медиатор после принятия решения о переходе к этой стадии обращается к одной из сторон (обычно к той, которая обратилась с просьбой о проведении медиации) и предлагает подробно рассказать, в чем, на ее взгляд, состоит обсуждаемая проблема. Медиатор активно слушает и в своих записях отмечает то, что ему кажется наиболее важным. (Ведение записи полезно, даже если у медиатора феноменальная память). В процесс рассказа он, как правило, не вмешивается, лишь переспрашивая, если ему что-нибудь непонятно.

По окончании речи первой стороны медиатор говорит о том, что он хотел бы уточнить, правильно ли он понял то, что рассказала сторона. Затем он пересказывает (эхо-повтор) услышанное, выделяя факты, их интерпретацию и чувства — отношение, которое возникало у стороны в результате восприятия поведения и действий «обидчика». При пересказе медиатор не делает никаких оценок, ничего не интерпретирует, позволяя себе только структурировать изложение. Завершается пересказ стандартными вопросами типа: Правильно ли я вас понял? Я не упустил ничего существенного?

Не следует допускать своими вопросами повторного выступления стороны, которую медиатор уже выслушал. Даже если сторона еще не все сказала, и у нее, и у медиатора есть в дальнейшем возможность все уточнить. Как правило, для начала процесса достаточно того, что сказано на данный момент. В противном случае, начнется исследование ситуации только с одной стороной — типичная ошибка начинающих медиаторов.

После этого медиатор обращается к другой стороне и просит ее рассказать свое видение проблемы. Он так же, как и в первом случае, задает уточняющие вопросы и повторяет услышанное, выделяя те же факты, о которых говорила первая сторона, интерпретации второй стороны и возникающие чувства второй стороны при таких интерпретациях.

Наиболее типичной проблемой, встающей перед медиатором на этапе представления сторон, является необходимость удержать агрессию одной стороны во время выступления другой, и добиться того, чтобы стороны не перебивали друг друга. Часто одна сторона реагирует на рассказ другой стороны бурными эмоциями, все время пытается вмешаться и исправить сказанное. Обычно после рассказа другой стороны у первой стороны появляется желание высказать свое видение проблемы. И если первая сторона практически ничего не сказала, ей можно предоставить возможность рассказать, но не стоит из этого делать ситуацию взаимного обвинения. Задача медиатора — регулировать баланс времени и активности и права сторон в процессе.

Важно отметить, что за время перерыва между сессиями каждая из сторон может изменить свое видение проблемы. Осмыслив всю информацию, услышанную на прошлой сессии, обсудив с другими участниками и оценив свои позиции в конфликте, стороны могут отказаться от позиции, с которой уходили в конце прошлой сессии. Поэтому необходимо, чтобы и стороны, и медиатор осознавали, что конфликтанты находятся в понимании своих интересов на данный момент, чтобы не оказаться в иллюзиях прошлого (того, что было на прошлой сессии), а продвигаться к соглашению реалистично.

Дискуссия по выработке вопросов для переговоров. Основная цель дискуссии — сформулировать вопросы для переговоров. Медиатор благодарит стороны за продуктивную работу на предшествующем этапе, фиксирует найденные точки сближения и предлагает четко сформулировать те вопросы, которые требуют разрешения на совместной сессии. Основные решаемые задачи:

- дать возможность сторонам выразить свои эмоции («вентилировать эмоции»);
- управлять процессом, не допуская оскорблений сторонами друг друга;
- не позволить уйти из-под контроля эмоциям сторон;
- понять эмоциональную глубину конфликта;
- получить дополнительную информацию о сути конфликта;
- уточнить позиции сторон относительно желаемого результата переговоров;
- выделить основные вопросы, которые волнуют стороны;
- оценить, необходим ли кокус для дальнейшей работы со сторонами;
- организовать конструктивные переговоры, если вы чувствуете, что кокус не нужен.

Дискуссию между сторонами целесообразно начать словами: «Сейчас вы услышали друг друга, хотели бы вы о чем-то спросить друг друга или что-то сказать друг другу?» Как правило, такой вопрос дает сторонам возможность выразить свои чувства друг другу, высказать дополнительную информацию о конфликте. Стороны начинают активно выражать свои эмоции. Именно поэтому этот этап называют «вентиляция эмоций». Нет необходимости их сразу останавливать, важно только не допускать взаимных оскорблений. Возможность откровенно и корректно говорить о своих чувствах повышает у сторон доверие к самому процессу медиации.

В эмоциональном плане данная стадия самая яркая. Попытка оскорблений с обеих сторон — обычное дело на этой стадии. Необходимо помнить: человек, который оскорбляет, не думает об этом. Как только медиатор видит, что одна из сторон начинает нападать на другую, вести себя не корректно, он должен жестко и сразу пресечь оскорбления. Именно при вентилизации эмоций происходят самые неожиданные реакции на действия противной стороны. Необходимо помнить, что задача медиатора — управлять процессом переговоров, а значит, обеспечить возможность сторонам корректно проявить свои чувства и увидеть чувства противоположной стороны.

У практиков-медиаторов есть наблюдение: не провентилированные эмоции, как «джинн из бутылки», могут выскочить в любое время: нужно только «дотронуться до лампы». Если сопротивление сторон продолжает нарастать, задача медиатора — вывести стороны из перепалки и направить их на содержательное объективное обсуждение, стимулировать стороны к выработке различных вариантов. Медиатор, как и на стадии презентации сторон, занимается тем, что разводит факты, их интерпретации и чувства. В то же время важно все время слушать, что говорят стороны, т. к. они могут дать новую важную информацию для урегулирования конфликта.

Прежде чем перейти к обсуждению предложений по урегулированию конфликта, необходимо согласовать вопросы для обсуждения и их последовательность. Важно знать, что при выработке вопросов (тем) для переговоров сами предложения не обсуждаются. Такой способ движения в переговорах позволяет снять возможные психологические противопоставления. Формирование вопросов предстоящего обсуждения — не простое и ответственное дело. В перечень вопросов для обсуждения не должны включаться явно провозглашенные интересы сторон (этим медиация принципиально отличается от психологического консультирования, где основное внимание уделяется как раз мотивам тех или иных поступков и решений). Например, если муж заявил, что собирается разводиться, то это его желание не обсуждается, а в повестку дня включаются только вопросы, связанные с разделом имущества.

Существует несколько методов составления вместе со сторонами вопросов обсуждения. Медиатор может попросить каждую из сторон определить последовательность обсуждения названных вопросов, затем предложить им согласовать очередность обсуждения. В другом случае медиатор может взять на себя определение порядка рассмотрения вопросов, предлагая сторонам свой вариант. Такая активная позиция медиатора может рассматриваться как вмешательство в существо спора, но в практике такой метод себя зарекомендовал и дает хорошие результаты. Медиатор «видит», что есть вопросы, которые являются более простыми для обсуждения сторонами, и, в принципе, стороны во многом уже готовы к разрешению этого вопроса. Очень часто совместное решение по первому вопросу «ломает лед недоверия и вражды». Сам факт первичной договоренности, как показывает практика, может дать надежду сторонам, что не все так плохо и что можно договориться по более сложным вопросам.

Очень хорошо, если в результате вентилизации эмоций удается согласовать вопросы, которые необходимо обсудить, и о чем следует договориться. В таком случае медиатор может перейти к обсуждению возможных предложений по урегулированию конфликта. Но так бывает не часто. В опреде-

ленный момент ситуация не дает продвижения к расширению поля спора. Возникает ощущение, что сторона «уходит в себя», что кто-то чего-то не договаривает; медиация «пошла по кругу».

В таком случае медиатор обычно берет кокус и беседует со сторонами индивидуально, чтобы подготовить их к дальнейшим переговорам.

Кокус. Это беседа с каждой стороной индивидуально (поочередно). Само слово «кокус» в переводе означает «время совета старейшин», т. е. время для размышления и принятия важных решений. Данный термин используется в международных переговорах и в медиации.

Основная цель кокуса — подготовить стороны к дальнейшим конструктивным переговорам.

Для этого медиатор должен решить следующие задачи:

- работать с эмоциями стороны (если необходимо, дать понять стороне, что он видит ее состояние);
- выявить истинные (реальные) интересы стороны;
- выяснить наличие конфиденциальной информации;
- преобразовать позиции, исходя из интересов;
- сформулировать вместе со сторонами (индивидуально с каждой) вопросы для обсуждения в редакции данной стороны;
- подготовить со стороной формулировки возможных предложений исходя из интересов, а не первоначальных позиций;
- проверить выдвигаемые на переговоры предложения на реалистичность;
- работать с дисбалансом сил;
- определить конфиденциальную и открытую информацию для предстоящей общей сессии и согласовать со сторонами (индивидуально);
- подготовить стороны к работе на общей сессии;
- обучить стороны конструктивному внесению предложений.

Кокус проводится с каждой стороной по очереди. Во введении в медиацию оговаривается право медиатора на его назначение. Здесь предлагается классический порядок стадий ведения медиации. Однако следует отметить, что кокусы могут назначаться в любом месте медиации: от стадии презентации до подписания соглашения. В реальной практике порядок назначения кокусов зависит от течения медиации. Так как кокус является очень важным для подготовки сторон к переговорам, медиатор сам определяет, когда его лучше сделать.

Первыми на кокус приглашаются:

- наиболее агрессивная сторона;
- первая обратившаяся сторона;
- «забитая, слабая» сторона;
- сторона, позиция которой неоднозначна.

При прочих условиях, если существует неопределенность, кого первым приглашать на кокус, то, как показывает практика, правильное начинать с представителей противоположного медиатору пола, т. е. если медиатор — женщина, то лучше предлагать индивидуальную беседу мужчине, и наоборот.

Индивидуальная беседа обычно начинается и заканчивается медиатором. Бывает, что стороны, имеющие опыт медиации, сами просят кокус. Но медиатор, ссылаясь на процедурную договоренность во введении в медиацию, назначает его лишь с согласия второй стороны. Он отмечает время

продолжительности кокуса (как правило, 10–15 минут) и строго его контролирует. Нейтральность медиатора на этом этапе обеспечивается равным временем, которое уделяется сторонам. Если кокус проведен с одной стороной, то он обязательно проводится и с другой, даже если другая сторона не выражает потребности в его проведении. Одна или обе стороны могут сообщить в такой беседе сведения, которые, по их мнению, не должны быть известны другой стороне. В кокусе происходит уточнение позиций сторон и осознание истинных интересов, а также активизация и анализ не только своей позиции, но и позиции другой стороны.

Начинающие медиаторы допускают в кокусе ряд ошибок. Наиболее характерным является желание установить доверительные отношения со стороной или объяснить стороне всю ее «глупость/упрямство». Желание объективно показать стороне проблему часто приводит к попыткам уговорить войти в положение другой стороны, например: «Ну, вы что, не понимаете, что это мелочи?» и т. п. Стороны могут подчиниться такому воздействию, но почти всегда любое давление и внушение со стороны медиатора создает впоследствии различные осложнения.

Что в кокусе нельзя делать:

- присоединяться эмоционально к стороне и сочувствовать ей;
- давать оценки происходящему;
- навязывать свои выводы;
- соглашаться со спорщиками;
- сообщать излишнюю информацию;
- морализировать поведение сторон, быть назидательным;
- нарушать конфиденциальность;
- брать на себя функции защитника;
- проводить переговоры;
- давать советы и рекомендации;
- оказывать психологическую поддержку и помощь.

Кокус конфиденциален. Медиатор по окончании кокуса обязательно должен уточнить, что именно из обсуждаемого может быть высказано в присутствии другой стороны при продолжении медиации.

Только если медиатор выполнил все задачи кокуса и стороны готовы вести переговоры по выработанным вопросам, можно переходить к следующей стадии.

Дискуссия по выработке предложений. Основная цель данного этапа — выработать варианты предложений для урегулирования конфликта.

Медиатор на этой стадии должен решить следующие задачи:

- окончательно согласовать со сторонами вопросы для обсуждения;
- определить порядок обсуждения вопросов;
- помочь сторонам продуцировать предложения;
- проверить выдвигаемые предложения на реалистичность;
- уточнить, как стороны понимают предлагаемые варианты решения ситуации;
- проверять, насколько выдвигаемые предложения соответствуют интересам сторон.

Если медиатор эффективно проработал все вопросы в кокусе, то окончательное согласование повестки дня не займет много времени. Если же

медиатор сталкивается с сопротивлением сторон и длительным обсуждением, это говорит о том, что еще не все проблемы были в кокусе отработаны, и служит сигналом для повторного кокуса.

Далее медиатор организует выработку предложений. Успех работы на этом этапе во многом зависит от интеллектуальных возможностей сторон. Если хотя бы одна из сторон не способна к рациональному рассуждению, медиация никогда не приведет к успеху. Выработка предложений первоначально происходит в кокусе, а затем может продолжаться на общей сессии. Существует правило, взятое из практики: если стороны не просят представлять их предложения на общей сессии, то лучше, если они сами будут презентовать свои предложения.

Конечно, на результативность процесса влияет и искусство медиатора. Исходя из повестки дня, согласованной сторонами, медиатор организует обсуждение каждого пункта, помогая сторонам генерировать предложения, проверяет предложения на реальность, помогает их редактировать, проверяет на однозначность понимания.

В ряде случаев логические аргументы и рациональные доводы, используемые в процессе медиации, не приводят к выработке конструктивных предложений. Клиент может либо отрицательно реагировать на предлагаемые ему подходы к разрешению конфликта, либо, сначала выражая согласие, затем отказываться от них. На это стоит особо обращать внимание. Возможно, конфликт затрагивает настолько значимые личностные проблемы данного человека, что он сам, не осознавая этого, включает мощные защитные механизмы. В таких случаях целесообразно предложить этому человеку обратиться к психологу-консультанту, а уже потом продолжить поиск выхода из конфликта.

Но если все-таки стороны смогли обсудить все возможные варианты предложений и нашли вариант, который их удовлетворяет, можно переходить к следующей стадии — составлению соглашения.

Подготовка проекта соглашения. Основная цель данного этапа — составить соглашение, которое будет работать, т.е. стороны будут его выполнять.

Главные задачи медиатора на этом этапе:

- проверить еще раз, что выдвинутые предложения соответствуют интересам сторон;
- добиться, чтобы текст соглашения был написан (или проговорен) четко, ясно и однозначно;
- проверить, правильно ли стороны понимают, что будет происходить после того, как они уйдут с медиации;
- проверить соглашение на реалистичность;
- обсудить и включить санкции в случае невыполнения соглашения какой-либо из сторон.

Итак, предложения сформированы, стороны переходят к выработке соглашения. Здесь происходит проверка выдвинутых предложений на реальность, окончательное редактирование письменного текста, в равной степени устраивающего стороны. Затем обсуждаются меры, которые могут быть приняты каждой из сторон в случае нарушения соглашения. Это достаточно трудная стадия. Если конфликтующие стороны добиваются до нее, то, как

правило, они находятся в состоянии творческого подъема, воодушевления, связанного со снятием напряжения и ощущением завершения конфликта. Тут стороны начинают спешить и могут «потерять реальность», т. к. стараются как можно скорее завершить медиацию. Медиатор должен быть уверен, что заключенное соглашение реалистично и удовлетворяет интересы сторон. Он постоянно проверяет у одной и у другой стороны формулировки будущего соглашения. Иногда стороны подписывают также соглашение о способах разрешения конфликтных ситуаций, которые могут возникнуть между ними в будущем.

Если стороны составили соглашение, естественно, они должны его подписать. Но не стоит торопиться. Медиатор должен дать сторонам возможность еще раз посмотреть на соглашение. Не надо торопить стороны его подписывать, даже если одна из сторон настаивает на этом. Если соглашение удовлетворяет интересам сторон, они подпишут его и после паузы. Но если что-то было упущено, и одна из сторон в состоянии эйфории была невнимательна при обсуждении предложений, что привело к соглашению, которое не отвечает ее интересам, неудовлетворенная сторона все равно не будет его выполнять. Лучше снова вернуться в кокус и обсудить, что произошло, что сторона отказывается подписывать соглашение. Эффективнее сразу урегулировать противоречия, чем создать предпосылки для постконфликта, что только усугубит ситуацию, а не разрешит ее.

Выход из медиации. Основная цель этой стадии — создать понимание у сторон, что они будут делать в дальнейшем, когда уйдут с медиации.

Главные задачи медиатора:

- завершить процесс медиации (или медиационной сессии);
- поблагодарить стороны за работу;
- проверить удовлетворенность сторон результатом медиации (если соглашение достигнуто);
- согласовать действия и систему связи и оповещения, если стороны должны будут продолжить медиацию в ближайшее время;
- договориться о действиях сторон в перерыве между сессиями.

Обычно медиатор благодарит стороны за конструктивную успешную работу, выражает надежду, что и он оправдал доверие сторон, и т.п. Задача этого этапа — получение медиатором обратной связи о результатах работы. Стороны оценивают, во-первых, насколько они удовлетворены достигнутым соглашением; во-вторых, насколько они удовлетворены самой процедурой переговоров с участием медиатора; и, наконец, они оценивают свое эмоциональное состояние, стало ли им легче после сеанса медиации, упало или, наоборот, возросло психологическое напряжение и т. д.

Стоит отметить, что в России для конфликтующих сторон, к изумлению наших европейских и американских коллег, часто психологическое удовлетворение оказывается иногда важнее, чем удовлетворенность результатом. В этом есть определенная опасность: стороны могут испытывать такую личную благодарность к медиатору, что для того, чтобы сделать ему приятное (он, мол, так старался!), готовы подписать соглашение, которое вовсе и не собираются исполнять.

Почему соглашение, достигнутое в процессе медиации, исполняется лучше, чем судебное решение?

Во-первых, четкая последовательность, конструктивность и ориентация на исследование интересов сторон в процессе медиации позволяет эмоциональную ситуацию конфликта перевести в рациональное осознанное поведение. Во-вторых, отсутствует давление на решение сторон, у сторон формируется ответственность за собственную ситуацию и будущую жизнь. В-третьих, если медиация прошла успешно, подписанное соглашение самими сторонами оценивается как справедливое, в отличие от административного указания или судебного решения.

Может ли классический метод медиации быть эффективным в нашей стране? Более чем десятилетний опыт работы в области разрешения межличностных конфликтов с использованием метода медиации доказал его применимость. Но реальная эффективность этого метода зависит также от профессионализма посредника, от типа конфликта и личностных особенностей конфликтующих сторон.

Литература

- Аллахвердова О.В. Карпенко А.Д. Методическое пособие для посредников-медиаторов. СПб.: Изд-во ф-та журналистики СПбГУ, 2005.
- Аллахвердова О.В. Медиация. Пособие для посредников. СПб.: СПбГУ, 1999.
- Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология. Учебник. М.: ЮНИТИ, 1999.
- Внесудебное разрешение споров в территориальных сообществах. Матер. IV научно-практической конференции. Калуга: Евразия, 2001.
- Гришина Н.В. Психология конфликта. СПб.: Питер, 2000.
- Давыденко Д.Л. Посредничество по урегулированию коммерческих споров. М.: Секрет фирмы, 2006.
- Зайцев А.К. Социальный конфликт. М.: Академия, 2000.
- Карпенко А.Д. Особенности российского медиаторства // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 6. Вып. 3. 2001. С. 25–28.
- Конфликт и личность в изменяющемся мире: Материалы научно-практической конференции. Ижевск, 2000.
- Конфликтология. Учебник / Под ред. А.С. Кармина. СПб.: Лань, 1999.
- Куницына В.Н., Казаринова Н.В., Погольша В.М. Межличностное общение. СПб.: Питер, 2001.
- Лебедева М.М. Вам предстоит переговоры. М.: Экономика, 1993.
- Леви-Брюль Л. Сверхъестественное в первобытном мышлении. М.: Педагогика-Пресс, 1994.
- Митрошенков О.А. Эффективные переговоры. М.: ВЕСЬ МИР, 2003.
- Мокшанцев Р.И. Психология переговоров. М.-Новосибирск: ИНФРА-М, 2002.
- Ниренберг Дж. Гений переговоров. Мн.: ООО Попурри, 1997.
- Носырева Е.И. Альтернативное разрешение споров в США. М.: ОАО Издат. Дом «Городец», 2005.
- Переговоры / Под ред. Б. Линкольна и др. СПб.: Эксперимент, 1996.
- Посредничество как способ урегулирования конфликтов. Калуга, 2000.
- Саркисян Б. Победа на переговорах СПб.: Питер, 1998.
- Севастьянов Г.В. Два законопроекта или уроки альтернативного законотворчества // Третейский суд. 2006. № 5 (47).
- Сидоров В.Д. Медиация в мире становится все более популярной // Третейский суд. 2006. № 3 (45).
- Фишер Р., Юри У. Путь к согласию Или переговоры без поражения. М.: Наука, 1992.
- Moore Ch.W. The Mediation Process. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1986.