

ВОЛКОВА ВЕРОНИКА ВЯЧЕСЛАВОВНА

кандидат психологических наук,
доцент кафедры прикладной социальной психологии и конфликтологии
Санкт-Петербургского института психологии и социальной работы,
bercut_team@mail.ru

VERONIKA VOLKOVA

*Cand. Sc. (Psychology), Assoc. Prof., Department of Applied Social Psychology and Conflictology,
St. Petersburg State Institute of Psychology and Social Work*

УДК 159.99

**МЕДИАЦИЯ КАК ИННОВАЦИОННАЯ ТЕХНОЛОГИЯ РАЗРЕШЕНИЯ
КОНФЛИКТОВ В ОРГАНИЗАЦИИ**

**MEDIATION AS AN INNOVATIVE TECHNOLOGY
OF RESOLVING CONFLICTS IN ORGANIZATION**

Аннотация. В статье рассматриваются возможности использования медиации как нового процессуального правового института при разрешении конфликтов в организации. Применение процедуры медиации позволит руководителю и сотрудникам, работающим в организации, договориться друг с другом и выработать такое соглашение, которое может дать им гораздо больше преимуществ, чем исход судебного разбирательства. Автор освещает порядок проведения данной процедуры, излагает свое видение перспектив ее использования.

ABSTRACT. This article discusses the possibility of using mediation as a new procedural legal institution in resolving conflicts in organization. Application of the mediation procedure will allow managers and employees, working in the organization, to agree with each other so that an agreement, which was developed, could have more advantages for them, and even mutual benefit, than the outcome of a trial. Author covers the order of carrying out this procedure, sets out his vision on prospects of increasing the efficiency of its application.

Ключевые слова: медиация, медиатор, альтернативная процедура урегулирования спора, неюрисдикционная альтернатива, процессуально-правовой институт.

KEY WORDS: mediation, mediator, alternative procedure for adjustment of disputes, non-jurisdictional alternative, procedural and legal institution.

Экономический кризис, начавшийся в 2008 году, затронул большинство сфер социальной жизни и инициировал рост конфликтных ситуаций при разрешении трудовых споров, заканчивающихся, как правило, судебными разбирательствами. Работодателю это грозит взысканиями, штрафами, судебными издержками, потерей клиентов, нанесится ущерб деловой репутации фирмы вследствие публичности судебного процесса. Практикой судебного разрешения трудовых споров недовольно как сообщество работодателей, так и работники. По мнению работодателей, суды часто восстанавливают уволенных, не считаясь с тем, что компания не желает с ними работать. Работники же недовольны слишком низкими компенсациями, длительностью судебных процессов, отсутствием действенных механизмов исполнения решения суда о восстановлении на работе. Из-за высокой загруженности судебная система превращается в конвейер, утрачивается качество, что приводит к недоверию и недовольству законодательными решениями. В связи с этим возникла необходимость

разработки процессуальной и правовой основы метода, альтернативного судебному урегулированию трудовых споров. В частности, речь идет о процедуре медиации, которая поможет «разгрузить» судебную систему от так называемых малых исков и позволит ей сосредоточиться на более сложной категории дел.

Как показывает практика, процедура медиации пока не нашла широкого распространения в сфере трудовых взаимоотношений, термин «медиация» знаком достаточно узкому кругу специалистов и почти неизвестен работодателям и работникам. В определенной степени мешает непонимание ими сути процедуры медиации и ее альтернативных преимуществ. С учетом данного обстоятельства необходимо активное информирование HR-менеджеров и работников о возможностях процедуры, способах ее инициирования и проведения.

С 1 января 2011 года в России действует Федеральный закон № 193-ФЗ от 27.07.2010 «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре

медиации)». Вступление закона в силу создает правовую основу для создания института медиации. Благодаря законодательному акту у работников и руководителей организаций появилась новая возможность для разрешения конфликтов — медиация как неюрисдикционная альтернатива судебному разбирательству. Процедура медиации — это совершенно новый правовой институт и новое явление для широкого круга лиц, поэтому споры о целесообразности ее применения при урегулировании трудовых споров продолжают.

Практика медиации сформировалась в США в 60-х годах прошлого века. За время применения процедуры урегулирования споров с участием посредника был создан новый процессуально-правовой институт, позволяющий совершенствовать отношения людей в различных сферах, гибко разрешать спорные ситуации с оптимальным удовлетворением интересов всех участников. Медиацию называют «королевой переговоров», знание теории и практики медиации, технологий управления спорами становится все более важным для тех, кто управляет человеческими ресурсами.

Актуальность внедрения данной технологии для разрешения трудовых споров определяется несколькими обстоятельствами. Во-первых, весьма значимым мотивом, обосновывающим тренд на медиацию, является ее экономическая и практическая целесообразность. Это вызвано потребностью HR-менеджеров и сотрудников предприятий сократить материальные и временные расходы, связанные с судебным разбирательством, которое при относительно несложном трудовом споре длится как минимум 6–8 месяцев. Кроме того, достигнутые в ходе примирительных процедур соглашения, как правило, исполняются добровольно.

Во-вторых, процедура медиации направлена на гуманизацию трудовых отношений, в ее основе лежат уважение к личности человека и гражданина и признание за каждым права реализовать, защищать и отстаивать свои интересы. Успешно завершённая процедура дает возможность самим спорящим найти выход из сложной ситуации, прийти к более глубокому пониманию собственных перспектив и приоритетов, принять приемлемое для обеих сторон решение. В отличие от судебного процесса, в котором судья ориентируется на формальные позиции сторон, а за ними обычно скрываются истинные интересы, связанные с защитой чести и достоинства, права на интеллектуальную собственность, нарушением работником пакта о неконкуренции, медиация способствует согласованию как раз истинных интересов в тех случаях, когда они отличаются от формально заявленных в суде требований и позиций. Соответственно, если традиционный судебный процесс обеспечивает реализацию законных прав и интересов той или иной стороны и неизбежно влечет за собой нежелательные для проигравшей стороны последствия, связанные с разрывом отношений, медиация помогает сторонам примириться, снизить тем самым уровень их конфликтности, продемонстрировать культуру сторон.

В-третьих, медиация направлена на снижение деструктивных последствий трудовых споров для участников, таких как

конфликтофобия — психическое нарушение, выражающееся в различных проявлениях страха перед конфликтом. Конфликтофобия формирует непродуктивные стратегии преодоления конфликта, например, избегание в ситуациях, объективно требующих активного преодоления противоречия, пассивное восприятие несправедливости, которые приводят к потере трудовой мотивации и утрате эмоционально-ценностного отношения к профессии, психосоматическим расстройствам, психическому истощению, а также деструкции личности в целом.

В связи с вышеперечисленными последствиями неразрешенных конфликтов в организации руководители должны обращать внимание и использовать возможности инновационных технологий при разрешении споров. Иными словами, применение процедуры медиации помогает руководителю и сотрудникам договориться друг с другом таким образом, что выработанное соглашение может дать им гораздо больше преимуществ (даже обеспечить взаимную выгоду), чем исход судебного разбирательства. В. В. Архипов отмечает, что медиация может стать инструментом организации эффективного порядка через достижение понимания общности интересов работодателя и сотрудника, что позволит создать «конституцию» для будущих отношений или прекратить непродуктивное взаимодействие [2, с. 55]. Можно говорить о том, что медиативные технологии выработки компромиссных, согласованных решений могут применяться не только для урегулирования возникшего спора, но и в целях его предотвращения, профилактики. Медиация эффективна как вне- и досудебная процедура, а также в случаях, когда еще нет формального конфликта и угрозы получить судебный иск не звучат, однако рабочий процесс имеет сложности, которые собственники и управленцы либо сотрудники подразделения не могут преодолеть самостоятельно. Во многих организациях уже действуют локальные акты и условия трудового договора, согласно которым разногласия, возникающие в трудовых отношениях, могут быть урегулированы посредством переговоров во вне- и досудебном порядке.

Целесообразность применения процедуры связана с необходимостью прийти к решению и закрепить его документально, когда стороны ограничены временными рамками и экономят средства, стремятся сохранить конфиденциальность имеющихся договоренностей, снизить влияние негативных эмоциональных состояний, сберечь партнерские отношения.

Несмотря на доступность и универсальность, процедура медиации возможна при следующих условиях:

- участники конфликта нуждаются в помощи друг друга для того, чтобы его разрешить;
- они придают большое значение сохранению взаимоотношений;
- конфликт имеет эмоциональную окраску;
- конфликт находится на начальных уровнях эскалации;
- участники конфликта готовы общаться и вести переговоры под наблюдением медиатора;

- стороны не в состоянии или не желают разрешить конфликт самостоятельно, без посторонней помощи;
- возможны другие решения, помимо чисто формальных (судебных решений);
- стороны готовы принять во внимание взаимные интересы при разрешении конфликта;
- стороны заинтересованы в соблюдении достигнутых в итоге договоренностей.

Прежде всего, процедура медиации — это технология, т. е. стандартизированная система методов, способов, техник, позволяющая с высокой вероятностью достигать результата. В основе технологии лежат техники коммуникации и определенный алгоритм их применения, разработанные У. Линкольном (W. Lincoln) и Ф. Форсайтом (F. Forsyth). Основу медиации составляют традиционные методы посредничества старейшин и религиозных деятелей, использующиеся в различных культурах, а также гарвардская модель принципиальных переговоров Р. Фишера (R. Fischer) и У. Юри (W. Juri), которая предполагает отделение людей от проблем, ориентацию на интересы, а не на позиции, предварительное формулирование критериев решения проблемы, разработку альтернативных вариантов разрешения спора. Успех процедуры зависит от соблюдения основополагающих принципов, алгоритма проведения, процедурной и концептуальной компетентности посредника, которая заключается в умении распознать за формальной правовой позицией сторон их реальные интересы и предостеречь участников от использования средств, которые могут усугубить спор.

Эффективность технологии посредничества в разрешении конфликтов в организации во многом обусловлена наличием выработанных и неуклонно соблюдаемых принципов. Чаще всего выделяют четыре базовых принципа медиации. Нарушение любого из них приводит к очень серьезным последствиям: от срыва переговоров до возникновения новых, гораздо более разрушительных конфликтов, в которые вовлекаются все новые участники. Во-первых, процедура предполагает соблюдение принципа добровольности, т. е. взаимного согласия сторон на ее проведение, которое значительно снижает сопротивление конструктивному диалогу, так как исключает принудительный характер взаимодействия. Это означает, что инициаторами проведения медиации могут быть только стороны (участники конфликта), а не суд. По российскому закону отказ от медиации не может повлечь негативных последствий для сторон. Во-вторых, процедура предполагает равноправие сторон в процессе урегулирования спора, т. е. отсутствие статусных, должностных, возрастных преимуществ, а также равные возможности сторон в оценке приемлемости предложений и условий их выполнения. В-третьих, процедура предполагает соблюдение принципа конфиденциальности (дает возможность сохранить информацию о персональных данных сотрудника — размере оплаты труда, премировании, результатах аттестации) и делает ее предпочтительнее публичности судебного разбирательства. Четвертый базовый принцип процедуры — принцип нейтральности

медиатора — заключается в беспристрастном отношении к сторонам, объективной оценке проблемной ситуации, помощи в достижении конструктивных соглашений и поддержке корректных отношений между сторонами.

Главное отличие переговоров от процедуры медиации состоит в том, что они ведутся сторонами самостоятельно, т. е. отсутствует нейтральный участник, способный объективно оценить проблемную ситуацию. Традиционно участники трудовых взаимоотношений воспринимают переговоры как способ высказать взаимные претензии, рискуя перевести трудовой конфликт из правового поля в личную вражду с угрозами, насильственными действиями, судебными исками, теряя возможность конструктивного разрешения разногласия и сохранения взаимовыгодных отношений. Преимущество профессионала-медиатора в том, что он сохраняет беспристрастное, независимое отношение к каждому участнику переговоров. В любой сложной деятельности успех во многом определяется компетентностью того, кто ее выполняет. Соответственно в процессе медиации многое зависит от компетентности посредника. От того, произведет ли посредник впечатление компетентного, уверенного в своих действиях специалиста, зависит восприятие сторонами процедуры медиации как легитимной или нелегитимной, а также степень доверия сторон к медиатору и их вовлеченность в процесс переговоров.

Основными претендентами на выполнение функций медиатора являются представители двух профессий — юристы и психологи. Юристы проявляют амбиции к оперативному анализу и решению сложных проблем, поэтому склонны ограничивать автономию сторон по формированию решения конфликта и вмешиваться в переговоры с собственными предложениями. Но основной принцип медиации состоит в том, что любой самостоятельный консенсус ценится намного выше, чем совершенное решение, предложенное третьим лицом. Типичная особенность процесса медиации в нашей стране — повышенная эмоциональность конфликтующих сторон. Не случайно, видимо, в России большинство практикующих медиаторов имеют психологическое образование. Медиатор и судья из Нидерландов М. Пель (M. Pel) подчеркивает, что медиация в принципе подходит для разрешения конфликтов любых типов, но медиация может быть неприемлемой для некоторых участников конфликта [5, с. 124]. В Европе и США, наоборот, считается, что психологическое образование скорее мешает проведению медиации, поскольку психолог пытается углубиться в мотивы участников, что для медиации противопоказано. Тем не менее, если психолог владеет техникой медиации, умеет «не заражаться» чувствами, сохранять спокойствие и нейтральность по отношению к конфликтующим, то он сможет вполне эффективно работать как медиатор. Это отмечает специалист центра развития переговорного процесса и мирных стратегий в разрешении конфликтов СПбГУ профессор О. В. Аллахвердова [1, с. 17].

Среди медиаторов существуют критерии того, может ли спор быть разрешен путем медиации.

Эксперты выделяют несколько категорий конфликтов в организации, для которых медиация может оказаться оптимальным способом достигнуть согласия:

- ситуации, не урегулированные законодательно;
- ситуации, при которых работника и работодателя ожидает продолжение отношений в будущем;
- нелегальное или криминальное финансовое прошлое организации;
- желание сторон сохранить конфиденциальность;
- репутационные риски для организации и руководителя;
- сложные, непредсказуемые и прецедентные дела для других сотрудников организации.

Данный перечень не является исчерпывающим и для руководителя может служить примерным ориентиром того, в каких ситуациях обращение к медиатору будет целесообразным.

Таким образом, актуальность внедрения процедуры медиации для разрешения трудовых споров обусловлена ее доступностью и универсальным характером. Квалифицированный медиатор способен приводить спорящие стороны к взаимопониманию по самым различным вопросам как в сфере

трудовых отношений, так и на уровне взаимоотношений между крупными организациями, холдингами, корпорациями. Принципиальная возможность медиации основана на признании факта позитивного влияния присутствия нейтральной независимой стороны на эффективность ведения переговоров между работником и работодателем, представителями, лицами, делегированными компаниями.

В заключение можно отметить, что фундаментальные изменения на рынке труда, переход к интеллектуальному труду и рост конкурентоспособности персонала будут инициировать конфликтные ситуации, для разрешения которых будут востребованы медиативные технологии. Этот способ урегулирования споров станет в ближайшее время приоритетным как для руководителей, так и для сотрудников организаций, поскольку законодательство и судебная практика не всегда успевают за активно развивающимися технологиями и трудовыми отношениями. Компании, которые научатся применять превентивные меры и разрешать конфликты на внутриорганизационном уровне, окажутся более конкурентоспособными на рынке труда, а соответственно более прибыльными для инвесторов и более привлекательными для высококвалифицированных работников.

1. Аллаhverдова О. В. Карпенко А. Д. Медиация — переговоры в ситуации конфликта. СПб., 2010. —178 с.
2. Архипов В. В. Медиация — предмет изучения теоретико-правовых дисциплин // Третейский суд. 2009. № 1 (61). С. 55–57.
3. Максотов Р. Р. Восстановительная медиация: идеи и технологии. М.: Институт права и публичной политики, 2009. 167 с.
4. Николюкин С. В. Правовые технологии посредничества (медиации) в России: научно-практическое пособие. М., 2013. 237 с.
5. Пель М. Приглашение к медиации: практическое руководство о том, как эффективно предложить разрешение конфликта посредством медиации. М.: Межрегиональный центр управленческого и политического консультирования, 2009. 400 с.

References

1. Allakhverdova O. V. Mediatziya — peregovory v situatsii konflikta [Mediation — negotiating conflict situation]. St. Petersburg, 2010. 178 p. (In Russian).
2. Arkhipov V. V. Mediation — predmet izucheniya teoretiko-pravovykh distsiplin [Mediation — subject matter of theoretical and legal disciplines]. Treteyskiy sud — Court of Arbitration, 2009, no. 1 (61). pp. 55–57 (in Russian).
3. Maksutov R. R. Vosstanovitel'naya mediatziya: idei i tekhnologii [Restorative mediation: ideas and technologies]. Moscow: Institute of Law and Public Policy Publ., 2009. 167 p. (In Russian).
4. Nikol'yukin S. V. Pravovye tekhnologii posrednichestva (mediatsii) v Rossii: nauchno-prakticheskoye posobie [Legal technology of mediation in Russia: scientific and practical guide]. Moscow: Yustitsinform Publ., 2013. 237 p. (In Russian).
5. Pel M. Priglaseniye k mediatzii: prakticheskoye rukovodstvo o tom, kak effektivno predlozhit razresheniye konflikta posredstvom mediatzii [Invitation to mediation: a practical guide on how to effectively offer conflict resolution through mediation]. Moscow: Interregional Center of Management and Political Consulting Publ., 2009. 400 p. (In Russian).