СОЮЗ «БАЛАШИХИНСКАЯ ТОРГОВО-ПРОМЫШЛЕННАЯ ПАЛАТА»
ТОРГОВО-ПРОМЫШЛЕННАЯ ПАЛАТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
АДМИНИСТРАЦИЯ ГОРОДСКОГО ОКРУГА БАЛАШИХА

ИНТЕГРАЦИЯ МЕДИАЦИИ В СУДЕБНУЮ СИСТЕМУ

ПРАКТИКА, ПРОБЛЕМЫ, ПЕРСПЕКТИВЫ

I Межрегиональная конференция

17 октября 2019 г.
г. Балашиха Московской обл.

Беловодье
2019

УДК [347.925:347.91/.95](470+571)(063)
ББК 67.410.1(2Рос)я431+67.410.2(2Рос)(431)
И73

И73 Интеграция медиации в судебную систему : практика, проблемы, перспективы : I Межрегион. конф., 17 окт. 2019 г., г. Балашиха Московской обл. / Союз "Балашихинская торгово-пром. палата" [и др. ; под ред. В. Н. Князева]. - М. : Беловодье, 2019. - 112 с. - ISBN 978-5-93454-259-8.

I. Князев, Владимир Николаевич, ред.

Коллективная монография — сборник работ участников I Межрегиональной конференции «Интеграция медиации в судебную систему. Практика, проблемы, перспективы», прошедшей 17 октября 2019 г. в отеле «East Gate» (г. Балашиха Московской обл.).

Охраняется Законом РФ об авторском праве.

Воспроизведение всей книги или любой ее части запрещается без письменного разрешения авторов.

ISBN 978-5-93454-259-8

© Князев В. Н., 2019.
© Коллектив авторов, 2019.
© Балашихинская ТПП, 2019.
© ТПП России, 2019.
© Администрация ГО Балашиха, 2019.
© ООО НПЦТ «Беловодье», 2019.

Уважаемые участники конференции!

Наша конференция приурочена к вступлению в силу Федерального закона от 26.07.2019 № 197-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации».

Одной из задач системы торгово-промышленных палат Российской Федерации является содействие распространению медиативной практики и консолидации сообщества медиаторов. Сегодня в подавляющем большинстве регионов нашей страны медиация находит отклик у потенциальных пользователей, и это происходит благодаря инициативе и энтузиазму представителей сообщества медиаторов.

Тезисы, вошедшие в этот сборник, являются отражением работы, которая ведется в сфере медиации и альтернативного разрешения споров в России. Вопросы и задачи, стоящие перед медиативным сообществом, во многом совпадают не зависимо от регионов.

Надеюсь, что конференция стала площадкой для общения профессионалов в области альтернативного разрешения споров и продуктивного диалога с общественными и государственными институтами, для которых потенциал медиации трудно переоценить.

Президент Балашихинской ТПП,
член Совета ТПП МО,
Почетный гражданин
Городского округа Балашиха
А. В. Шестаков

СОДЕРЖАНИЕ

Давыденко Д. Л. Придание медиативным соглашениям силы исполнительного документа: Что привносит в гражданский оборот новое законодательство 7

Зайцева Л. И. Перспективы использования судебного примирения в качестве эффективного механизма разрешения экономических споров 12

Круглов А. Н. Примирительные процедуры в практике адвокатов 18

Суханова О. Н. Медиация при корпоративных конфликтах: Анализ практики применения 21

Попов П. П. Медиация в ответ на преступление 27

Погребская С. А. Особенности разрешения судебных споров с применением медиативного подхода 33

Гапченко В. С. Обязательная медиативная беседа для родителей, расторгающих брак. Возможности. Целесообразность. Перспективы 39

Карасев О. Н. Опыт развития медиации в Тульской области 43

Бушмелева И. В. Профессиональные установки, общие культурные традиции юридической профессиональной сферы и иные факторы, влияющие на выбор адвокатами предпочитаемого способа урегулирования спора 49

Чубаров А. А. Мотивация к использованию медиации в предпринимательской деятельности 56

Печкин С. А. Медиация в Севастополе: Трудности начала 59

Сатина Е. В. Виды примирительных процедур. Взгляд со стороны. Медиация или судебное примирение? . 70

Игнатович А. В. К вопросу об установках спорящих сторон — представителей различных профессиональных сообществ 74

Анучин А. А. Управление конфликтом в менеджменте: менеджер как медиатор 82

Иванов О. Б., Ильинская Ю. И. Перспективы института медиации в урегулировании градостроительных конфликтов в России 96

ПРИДАНИЕ МЕДИАТИВНЫМ СОГЛАШЕНИЯМ СИЛЫ ИСПОЛНИТЕЛЬНОГО ДОКУМЕНТА:

Что привносит в гражданский оборот новое законодательство

Давыденко Дмитрий Леонидович — к. ю. н., доцент кафедры международного частного и гражданского права им. С. Н. Лебедева международно-правового факультета МГИМО МИД России, заместитель председателя Коллегии посредников по проведению примирительных процедур при ТПП России; г. Москва, e-mail: dmitridavydenko@gmail.com

С 25.10.2019 в России действуют новые положения ряда законов, направленные на совершенствование примирительных процедур.

Одним из ключевых таких положений стало наделение нотариусов полномочиями удостоверять медиативные соглашения. Для этого предусмотрено включение в «Основы законодательства Российской Федерации о нотариате» новой ст. 591 «Удостоверение медиативного соглашения».

Какие последствия этого положения следует ожидать? Прежде всего, как известно, нотариальное удостоверение сделок подтверждает возникновение субъективных прав. Оно облегчает заинтересованной стороне доказывание своего права, поскольку содержание сделки, время и место ее совершения, намерения субъекта сделки и другие обстоятельства, официально зафиксированные нотариусом, презюмируются как очевидные и достоверные.

Однако законодатель преследовал более далеко идущую цель: как разъясняется на сайте Комитета Государственной Думы по государственному строительству и законодательству, медиативные соглашения, достиг-

нутые сторонами в результате процедуры медиации, проведенной без передачи спора на рассмотрение суда, в случае его нотариального удостоверения будут иметь силу исполнительного документа. Следовательно, в случае неисполнения их можно будет сразу направлять судебному приставу. По логике, имеются в виду только те соглашения, которые содержат обязательства по уплате денег, передаче имущества и иные, которые могут быть исполнены принудительно. Медиативные соглашения на практике нередко содержат и другие обязательства, которые в силу своей природы принудительно не исполнимы, например, обязательство принести извинения или сотрудничать при осуществлении определенного проекта.

Соответствующие изменение предусмотрено в Федеральном законе «Об исполнительном производстве»: после его вступления в силу к исполнительным документам будут относиться нотариально удостоверенные соглашения не только об уплате алиментов, но и медиативные соглашения.

Согласно ст. 53 «Основ законодательства Российской Федерации о нотариате», нотариус удостоверяет сделки, для которых законодательством Российской Федерации установлена обязательная нотариальная форма. Другие сделки нотариус может удостоверять по желанию сторон. Законодательство не устанавливает нотариальную форму в качестве обязательного условия заключения медиативного соглашения. Следовательно, медиативные соглашения будут подлежать нотариальному удостоверению не в обязательном порядке, а по желанию сторон.

Понятно, что речь идет именно о «внесудебных» медиативных соглашениях. Медиативным соглашениям, заключенным в ходе судебного разбирательства, исполнительная сила может быть придана другим уполномоченным органом — судом путем его утверждения как мирового соглашения и выдачи исполнительного листа. Многие

считают отсутствие подобного механизма для внесудебных медиативных соглашений достаточно весомой причиной для того, чтобы отказаться от попыток урегулировать спор в порядке медиации без обращения в суд.

Примечательно, что на практике принудительное исполнение медиативных соглашений, как правило, не требуется: они почти всегда исполняются добровольно. Однако отсутствие исполнительной силы у медиативных соглашений воспринимается бизнес-юристами как недостаток медиации как способа урегулирования споров. Таким образом, теперь для участников гражданского оборота становится больше стимулов попытаться урегулировать спор мирно и для этого обратиться к медиации.

В этом отношении российский законодатель идет дальше, чем предусматривают международные стандарты. В них речь идет об относительно упрощенном, но не прямом приведении в исполнение медиативных соглашений: заинтересованная сторона, принявшая обязательства по соглашению, может выдвинуть возражения против его исполнения, круг которых достаточно широк. Например, она может сослаться на то, что соглашение ничтожно, утратило силу или не может быть исполнено по применимому закону; что медиатор серьезно нарушил стандарты медиации, и без такого нарушения эта сторона не заключила бы соглашения. При наличии у медиативного соглашения прямой исполнительной силы таких широких возможностей должник лишен.

Возможность прямого принудительного исполнения внесудебных соглашений, заключенных по итогам медиации, — не уникальный российский правовой феномен. В целом ряде стран уже существует и применяется механизм их упрощенного приведения в исполнение: в континентальной Европе — в большинстве стран — членов Европейского союза, в том числе в Германии, Испании, Словакии, Швеции; в Азии — в Израиле и в Турции; в Аме-

рике — в США, Канаде, Колумбии, Эквадоре; в других регионах — в Египте, на Филиппинах, в Японии.

Прямая исполнительная сила позволяет избежать значительных расходов на приведение в исполнение медиативного соглашения путем нового обращения в суд с иском. Это особенно актуально в коммерческих спорах.

Такая возможность давно рассматривалась в России — еще с начала 2000-х гг. Но, опасаясь ожидаемых злоупотреблений, от этой идеи тогда отказались.

Злоупотребления, несомненно, будут. Например, механизм прямого принудительного исполнения медиативного соглашения путем создания видимости медиации может использовать недобросовестно для лишения лица его имущества, например, недвижимости. Всегда ли нотариус может эти злоупотребления выявить?

Какая защита от этого существует в действующем законодательстве? В силу ст. 54 нотариус обязан разъяснить сторонам смысл и значение представленного ими проекта медиативного соглашения и проверить, соответствует ли его содержание действительным намерениям сторон и не противоречит ли требованиям закона. Также в ст. 591 предусмотрено, что медиативное соглашение удостоверяется с обязательным участием «медиатора, медиаторов, медиатора — представителя организации, осуществляющей деятельность по обеспечению проведения процедуры медиации, в соответствии с соглашением сторон о проведении процедуры медиации». Это само по себе заслуживает одобрения, т. к. дает больше возможностей для нотариуса уточнить моменты, будет ли действительно проведена «настоящая» процедура медиации. Также представляется правильным, что закон требует в таком случае наличие подписи медиатора на соглашении.

Однако этого явно недостаточно. Как известно, в России деятельность медиатора может осуществляться как на профессиональной, так и на непрофессиональной основе.

Выступать медиатором на непрофессиональной основе могут лица, достигшие возраста восемнадцати лет, обладающие полной дееспособностью и не имеющие судимости. Таким образом, любое такое лицо может назваться медиатором для целей удостоверения медиативного соглашения. Как нотариус сможет проверить отсутствие нарушений закона, это еще предстоит выработать в практике.

Дополнительная защита от злоупотреблений появится, если для удостоверения медиативного соглашения будет установлено требование о том, чтобы медиатор был профессиональным: он должен будет представить нотариусу доказательство наличия дополнительного профессионального образования по вопросам применения процедуры медиации. Это само по себе не гарантирует полной защиты, но все же будет гораздо лучше, чем текущая ситуация, возникающая в свете принятия новых законодательных поправок: нотариусу проще проверить наличие у лица статуса профессионального медиатора. Кроме того, в отношении профессиональных медиаторов возможны регулирование и ответственность через СРО, ведение реестров или иным образом.

Кроме того, в настоящее время возможность придания исполнительной силы медиативным соглашениям пока уместна скорее только для споров между субъектами предпринимательской деятельности. Для граждан сразу ее вводить не стоит, пока не выработана соответствующая практика нотариусов: риск слишком велик. Не исключен обман, иные пороки воли, злоупотребление со стороны с сильной договорной позицией. Для граждан это может быть особенно чувствительным.

Таким образом, создание нового законодательного механизма придания медиативным соглашениям силы исполнительного документа — в целом само по себе позитивное изменение, но оно не вполне продуманно и создает новые серьезные риски. Весьма вероятно, что этот механизм еще будет пересматриваться в ближайшие годы.

ПЕРСПЕКТИВЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СУДЕБНОГО ПРИМИРЕНИЯ В КАЧЕСТВЕ ЭФФЕКТИВНОГО МЕХАНИЗМА РАЗРЕШЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СПОРОВ

Зайцева Лариса Игоревна — к. ю. н., доцент кафедры инвестиционно-строительного бизнеса факультета рыночных технологий ИОМ РАНХиГС, начальник отдела обеспечения судопроизводства Десятого арбитражного апелляционного суда; г. Москва, e-mail: 10ap.lzaytseva@arbitr.ru

В связи с принятием изменений в ряд законодательных актов России, направленных на совершенствование примирительных процедур, особую актуальность приобрела такая процедура АРС, как судебное примирение.

Исторические особенности судебной системы: гибкость, ускоренная процедура и примирительный характер разбирательства были свойственны именно коммерческим судам, а понятия «примиритель», «посредник», «медиатор» введены в оборот уже в середине XIX в., что свидетельствует о наличии глубоких исторических корней у судебного примирения — необходимости преодоления кризиса как в отдельных отраслях, так и в экономических отношениях в целом. Длительные судебные тяжбы способны поставить под угрозу реализацию проектов в различных отраслях, могут приводить к парализации деловой активности предприятий, а зачастую и к банкротству, сделать невозможными развитие концепции дружественного сотрудничества и минимизации репутационных издержек. Анализ зарубежного опыта показал, что такое понятие, как «goodwill»*, играет немаловажную роль в

* Гудвилл — это бренд фирмы, наработанные деловые связи, торговая марка, репутация фирмы в мире.

осуществлении экономической деятельности компаний и напрямую влияет на формирования делового климата. Принцип «dispute avoidance»* является основополагающим для эффективной реализации проектов, что нашло отражение, в частности, в положениях типовых контрактов, разработанных FIDIC. Соблюдение данного принципа позволяет разрешать возникающие споры во внесудебном порядке и оперативно урегулировать разногласия без эскалации конфликта.

Факторы, препятствующие использованию судебного примирения: абстрактный характер положений законодательства и разъяснений Верховного Суда Российской Федерации, нехватка жесткого процессуального воздействия. Такие процедуры, как судебное примирение и медиация, не являются обязательными, что существенно снижает вероятность их использования. Причем опыт зарубежных государств свидетельствует о возможности введения обязательной предварительной встречи с медиатором, что нацелено на сохранение баланса между диспозитивностью и императивностью примирения. Продвижение АРС в настоящее время происходит благодаря усилиям специализированных организаций, но не государственных органов, что не позволяет достигнуть прорыва в развитии концепции АРС; неосведомленность судей, в том числе пребывающих в отставке, об особенностях и потенциале АРС. Более того, судьи зачастую проявляют крайне негативную позицию в отношении АРС, поэтому только систематические меры по просвещению и обучению судей способны повлиять на сложившуюся ситуацию, разобщенность судов и учреждений, оказывающих услуги по АРС, отсутствие сотрудничества и скоординированных мер, традиции ведения судебного процесса — отсутствие конструктивного диалога между судьями и сторонами спора. Это вызвано злоупотреблением правом со стороны

* Избежание споров.

лиц, участвующих в деле, и оказанием давления на судей посредством направления внепроцессуальных жалоб на их действия.

Основной функционал судебного примирителя, в соответствии с проектом Регламента проведения судебного примирения: ведение переговоров со сторонами и другими лицами, участвующими в деле. С учетом замечаний Минюста России формулировка «переговоры», возможно,. будет исключена из текста Регламента. Сторонам предлагается представить дополнительные доказательства и информацию, составляются рекомендации в целях скорейшего урегулирования спора и сохранения деловых отношений, а также даются предложения по выработке вариантов разрешения спора. Кроме того, сторонам разъясняются положения законодательства и различных аспектов судебной практики по соответствующей категории спора.

Таким образом судебное примирение предусматривает активную роль судьи в отставке, полное погружение в существо спора и максимальное содействие сторонам не только в налаживании конструктивного диалога, но и непосредственно в выработке наиболее жизнеспособных вариантов разрешения спора. То есть судебный примиритель является не просто «дирижером процедуры», он выполняет функции посредника, по сути, разрабатывающего конкретные пути преодоления конфликтной ситуации.

Преимущества судебного примирения:

- гибкость процедуры, возможность наладить конструктивный диалог со сторонами, в том числе, при проведении переговоров в индивидуальном порядке при соблюдении конфиденциальности;
- возможность более тщательного подхода к сложным спорам, в том числе, с использованием консультаций специалистов;

- потенциал для урегулирования споров с участием государственных органов в силу особого статуса судебных примирителей;
- «мягкий инфорсмент», обусловленный особым статусом судебного примирителя и предполагаемым авторитетом.

Предложения и замечания по Регламенту проведения СП: отсутствие положений, касающихся оплаты деятельности судебных примирителей. Речь идет о критериях, определяющих размер вознаграждения: количество встреч со сторонами спора, достижение поставленной цели, особая сложность спора и т. д.; неопределенность в отношении списков судебных примирителей и их специализации. Неопределенным остается вопрос о возможности выбора примирителя из другого региона, о том, что считается специализацией, отсутствие детализированного порядка взаимодействия судебных примирителей со специалистами в целях получения консультаций. Такое взаимодействие представляется крайне востребованным для споров, отличающихся сложностью и наличием особенностей, требующих специальных знаний; отсутствие указания на необходимость прохождения специального обучения, посвященного навыкам судебного примирения в области экономического правосудия. Только системное освоение особых подходов к процедуре примирения и медиативных техник позволит судьям в отставке эффективно реализовывать возложенную на них функцию.

Возможные негативные последствия внедрения судебного примирения:

- появление очередного нежизнеспособного механизма;
- постепенное вытеснение медиации в рамках суда;
- конфликт интересов, возникающий в силу особого статуса судебных примирителей;

- низкая степень доверия со стороны представителей бизнес среды, которые готовы доверять разрешение споров экспертному сообществу, состоящему из медиаторов и судебных примирителей, имеющих специализацию и владеющих системными знаниями и компетенциями в предметной области спора.

Отсутствие специальных, углубленных познаний в определенной сфере, существенно снижает эффективность процедур АРС.

Меры, направленные на обеспечение эффективного использования судебного примирения, процедурная составляющая:

- разработка и внедрение четких критериев разграничения медиации в рамках суда и судебного примирения в целях устранения конкуренции данных примирительных процедур;
- применение неформального подхода со стороны судей к спорам, обладающим медиабельностью;
- разъяснение сторонам потенциала и преимуществ судебного примирения;
- обеспечение участия в судебных заседаниях судебных примирителей в целях оперативного воздействия на стороны спора и их склонения к судебному примирению;
- обеспечение судебных примирителей аналитической поддержкой, а также возможностью оперативного обращения за консультацией к специалистам.

Организационная составляющая:

- осуществление обучения судей и судей в отставке, разработка специальных программ, нацеленных на судебное примирение.

Важно отметить, что существующие в настоящее время программы обучения медиаторов не в полной мере подходят для повышения квалификации судей в отставке,

так как не учитывают функционал и спектр компетенций судебного примирителя, в том числе, связанных с практикой разрешения конкретных категорий споров и способностью формулирования четких предложений по разрешению спора; Создание комнат примирения в арбитражных судах и информационное обеспечение сторон споров об особенностях судебного примирения; Назначение в аппарате суда работников, ответственных за организационное и аналитическое сопровождение примирительных процедур.

Внесение изменений в шаблоны судебных актов, внесение более детализированных разъяснений в отношении примирительных процедур.

ПРИМИРИТЕЛЬНЫЕ ПРОЦЕДУРЫ В ПРАКТИКЕ АДВОКАТОВ

Круглов Андрей Николаевич — адвокат, учредитель КА «Юридический центр «Круглов, Шумар и партнеры», профессиональный медиатор; Московская обл., г. Балашиха, e-mail: kruglov.an@urcentr.com

Институт медиации как альтернативный способ урегулирования споров с участием посредников закреплен законодательно еще в 2010 г., но и в 2019 г. является недостаточно развитым элементом правовой системы нашей страны.

По содержанию медиация — это и ни адвокатская деятельность, и ни деятельность по оказанию правовой помощи.

Работа медиатора направлена на содействие сторонам правового конфликта в выработке взаимоприемлемого решения по спору. Медиатор не отстаивает и не защищает интересы сторон спора, не дает оценку правильности правовых позиций, не выносит решения по итогам рассмотрении спора.

Участие адвоката в медиации предполагает обладание не столько юридическими знаниями, сколько навыками коммуникабельности, психологии и конфликтологии.

По сути медиатор — контролер законности, который знакомит стороны медиации с правовой информацией о процедуре медиации, оценивает законность условий урегулирования споров и готовит само медиативное соглашение.

В соответствии с Федеральным законом «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)», альтернативная процедура урегулирования споров с участием в качестве посредника независимого лица может применяться в таких сферах, как корпоративные конфликты, семейные конфликты, трудовые конфликты, гражданские конфликты, коммерческие конфликты.

Что касается корпоративных и коммерческих конфликтов, к медиации прибегают стороны, незаинтересованные в огласке судебных споров и заботящиеся о деловой репутации компании. Стороны коммерческих конфликтов неохотно прибегают к процедуре медиации, направляя энергию не на развитие бизнеса, а на бесконечную череду судебных разбирательств. На практике стороны приходит к выводу, что конфликт правильнее было решить путем медиации, уже после вынесения решения суда, когда исчерпаны и финансовые и эмоциональные силы.

Семейные конфликты сами по себе сложны по причине чрезмерной эмоциональности сторон. С точки зрения литигатора, процедура медиации для этой категории наиболее актуальна. При обострении семейного конфликта стороны не слышат друг друга и вынуждены годами судиться и нести судебные расхода. Обращение к грамотному медиатору, обладающему знаниями в области права и психологии, помогает сторонам сократить сроки конфликта и уменьшить судебные издержки. Закрепление на законодательном уровне обязательной процедуры медиации по некоторым судебным конфликтам позволило бы не только развить данный институт, но и снизить нагрузку судей.

Для развития медиации как альтернативного способа разрешения конфликтов необходима не только законодательная основа, но и преодоление незнания, недоверия

либо излишне скептического отношения к процедуре со стороны участников гражданского процесса, юридического сообщества и общества в целом. Без повышения уровня правовой культуры в обществе и воспитания навыков и традиций по ведению переговоров невозможно развитие института медиации.

Только 0,01% споров решается путем медиации.

Конечно, это не единственная проблема, возникающая на пути медиации.

Отсутствует стремление к примирению сторон и у судебных представителей. Однако использование медиации раскрывает перед литигаторами новые профессиональные возможности: выступать в примирительной процедуре в качестве представителя стороны спора, оказывающего помощь по урегулированию конфликта, подготовке и проведению медиации, выступать собственно медиатором, обогатив практику новым направлением. Также использование процедуры медиации позволит не только разгрузить суды, но и, как следствие, улучшит качество правосудие, даст возможность суду детально изучать сложные дела и тем самым повысит и престиж профессии литигатора.

Еще одна из насущных проблем, влияющих на процедуру медиации, — стоимость услуг юристов, а точнее, постоянно занижаемая судами сумма судебных расходов и экономически необоснованный размер судебных госпошлин. Стороны не заинтересованы вести переговоры и решать конфликт мирным путем, понимая, что стоимость решения конфликта невысока, а иногда даже сводится к оплате госпошлины в 300 рублей.

Сама судебная система не создает предпосылки для использования альтернативных способов разрешения конфликтов. Отсутствие реальной ответственности за необоснованный иск и необоснованное уклонение от иска является одним из негативных факторов развития института медиации.

МЕДИАЦИЯ ПРИ КОРПОРАТИВНЫХ КОНФЛИКТАХ

Анализ практики применения

Суханова Ольга Николаевна — заместитель директора Агентства безопасности «Феникс», профессиональный медиатор; г. Москва, e-mail: db_fenix@bk.ru

Закон о медиации в нашей стране принят достаточно давно. Говорить о том, что методы медиации при разрешении конфликтов не применялись до этого, нельзя. Бизнес всегда использовал инструменты медиации для урегулирования возникающих деловых споров.

Многие авторы пишут, что в России накоплен небольшой опыт применения медиации. Не могу согласиться с данным утверждением. Если сводить понимание медиации только к формальной процедуре, установленной законом, а не как способу урегулирования конфликтов, то это слишком сужает ее возможности.

Например, Ц. А. Шамликашвили определяет медиацию как альтернативный способ разрешения спора при участии третьей беспристрастной стороны — медиатора, оказывающего содействие сторонам, вовлеченным в спор и добровольно участвующим в процедуре медиации, с целью выработки взаимоприемлемого и жизнеспособного решения по разрешению спора на условиях взаимного уважения и принятия права каждой из сторон. Если подходить к определению медиации именно с таким посылом, что это прежде всего способ разрешения конфликтов, а не формальная процедура, то мы увидим, что медиацию

применяли давно и вполне успешно в разных сферах общественных отношений. Закон лишь формализовал некоторые процедуры и попробовал встроить их в систему действующего законодательства, в частности, но не ограничиваясь этим, в нормы процессуального права.

В деловой российской и зарубежной практике применение инструментов медиации в разрешении корпоративных конфликтов достаточно распространено.

Корпоративные споры могут разрешаться в судебном и внесудебном порядке, это зависит от выбора сторон. Во внесудебном порядке решение корпоративного спора либо конфликта возможно путем заключения мирового соглашения с использованием примирительных процедур, в том числе при содействии посредника. Мировое соглашение как способ прекращения конфликта использовалось в деловой, а также в судебной практике очень давно.

Примирительные процедуры с появлением Закона о медиации, по сути, лишь узаконили появление посредника, который поможет выработать условия, приемлемые для обеих сторон конфликта, и формализовали саму процедуру достижения договоренностей. Посредник теперь называется медиатором, и его действия должны находиться в рамках Закона о медиации.

Ст. 225 АПК РФ определяет виды корпоративных споров:

- споры, связанные с созданием, реорганизацией и ликвидацией юридического лица;
- споры, связанные с принадлежностью акций, долей в уставном капитале хозяйственных обществ и товариществ, паев членов кооперативов, установлением их обременений и реализацией вытекающих из них прав;
- споры по искам участников юридического лица о возмещении убытков, причиненных юридическому лицу, признании недействительными

сделок, совершенных юридическим лицом, и применении последствий недействительности таких сделок;

- споры, связанные с назначением или избранием, прекращением, приостановлением полномочий и ответственностью лиц, входящих в состав органов управления и органов контроля юридического лица, а также споры, возникающие из гражданских правоотношений, между указанными лицами и юридическим лицом в связи с осуществлением, прекращением, приостановлением полномочий указанных лиц;
- споры, связанные с эмиссией ценных бумаг;
- споры, вытекающие из деятельности держателей реестра владельцев ценных бумаг; споры о созыве общего собрания участников юридического лица;
- споры об обжаловании решений органов управления юридического лица;
- споры, вытекающие из деятельности нотариусов по удостоверению сделок с долями в уставном капитале обществ с ограниченной ответственностью.

Однако не стоит ограничиваться этим списком. Средний и малый бизнес, с учетом их доли в экономике, на практике — основные субъекты корпоративной медиации, есть сложности и в крупном бизнесе, и вопросы, которые данные субъекты ставят на разрешение на практике, конечно, выходят за этот перечень.

В реальности же чаще встречаются корпоративные споры между:

- собственниками бизнеса;
- собственниками и директором компании;
- собственниками и топ-менеджерами компании;
- руководителем и топ-менеджерами компании;
- руководством компании и трудовым коллективом;
- между компаниями группы;

- между проектными группами;
- между неформальными группами в коллективе.

Сложности, которые возникают при применении медиации в корпоративных конфликтах, в основном сводятся к большому количество лиц, чьи интересы затрагиваются медиативным соглашением. Из-за чего возникает высокий риск признания его недействительным по иску заинтересованной стороны.

Также проблемой является низкий уровень корпоративной культуры в российском бизнесе в части урегулирования отношений в виде письменного документа, особенно в малом и среднем бизнесе. Здесь на это влияют такие способы образования предприятий, как семейный, родственный и дружеский. Учредительные документы составляются и подписываются формально, реальных договоренностей не отражают, составляются по минимальному принципу. Когда бизнес растет, развивается, то такой подход играет с участниками злую шутку. Возникает много различных деловых отношений, не урегулированных никаким обозом, а договоренности все на словах, которые каждый понимает, как ему выгодно. Естественно, это благодатная среда для возникновения конфликтов.

Неумение регулировать свои договоренности документально вызывает сложности при заключении медиативного соглашения: нежелание заключать соглашение вообще никакое, даже с медиатором, что неприемлемо для посредника (медиатор не «решала»), уклонение от выполнения соглашения и затягивание процесса, непонимание независимости и объективности медиатора.

Основным условием применения медиации является намерение сторон найти компромисс и конструктивно решить проблему. При этом для предупреждения корпоративных конфликтов возможно применение процедуры медиации еще на стадии возникновения корпоративного

конфликта. Это позволит избежать усиления его неблагоприятных последствий.

Процедура медиации на стадии корпоративного конфликта поможет сохранить конфиденциальность, не привлекать внимание контрагентов и иных лиц к внутренним делам компании, не выносить сложности внутреннего характера на общее обозрение, ведь публичные конфликты не добавляют стоимости компании на рынке.

Кроме того, контрагенты не спешат заключать контракты с компаниями, в которых есть конфликты между участниками, руководством, так как это может повлиять на исполнение обязательств по заключенным сделкам. Это провоцирует снижение репутации компании, медиация же дает возможность быстро и эффективно, без огласки, разрешить конфликт.

Репутация такая вещь: когда она есть, ее не замечают, а когда ее нет, то ее начинает очень не хватать, и вот тогда оценивают и понимают ее ценность. Глобальная сеть помнит все. В нашей практике был случай, когда крупная зарубежная консалтинговая компания отказалась заключать сделку на реструктуризацию с одной из российских компаний, потому что у российской компании был суд с местной консалтинговой компаний, в результате которого российские консультанты стали банкротами. Проектный менеджер иностранной компании пояснил нам, что наличие в истории потенциального клиента большого количества судебных разбирательств показывает его недоговороспособность, а такие проблемные клиенты им не интересны. Нежелательно наличие большого количества судов и для участия в тендерах на заключение государственных контрактов, да и крупные компании не приветствуют таких контрагентов, когда проводят конкурсы на заключение договоров поставок.

Важно осознавать, что в ходе медиации сохраняются партнерские отношения между участниками конфликта,

и в дальнейшем стороны продолжают сотрудничество, так как медиатор не отстаивает позицию одной стороны, а объективно исследует ситуацию и формирует решение, приемлемое для обеих сторон конфликта.

Судебные же разбирательства, как правило, вызывают разрыв деловых связей, отвлечение ресурсов компании на «военные» действия, а не на бизнес, тормозят развитие или ухудшают экономическое положение компании.

В заключение хотелось бы сказать: крайне важно для профилактики корпоративных конфликтов уметь договариваться превентивно — на берегу. А именно: заключать соглашения между учредителями, подписывать реальные, а не формальные контракты с руководителями предприятий, заключать соглашения между участниками группы компаний, холдингов, создавать внутренние локальные нормативные акты, регулирующие отношения внутри компаний. Не менее полезно будет принять внутреннее положение о корпоративных процедурах медиации. Возможно, для групп компаний даже целесообразно будет рассмотреть вопрос о создании службы медиаторов внутри группы.

Все вышеперечисленное, а также привлечение профессиональных медиаторов к разрешению конфликта, поможет снизить уровень конфликтов внутри бизнес-структуру и увеличит ее потенциал развития.

Любой конфликт — это, по сути, война, медиация же поможет выиграть ее мирно, причем всем, даже третьим сторонам.

МЕДИАЦИЯ В ОТВЕТ НА ПРЕСТУПЛЕНИЕ

Попов Петр Петрович — генеральный директор АНО ДПО «Бизнес-школа НАКД», член Общественного совета при Уполномоченном при Президенте России по правам ребенка, член Регионального штаба ОНФ в Московской области, тренер-медиатор;
Московская обл., г. Балашиха, e-mail: fpb-2006@bk.ru

Складывающаяся в России за последние 20 лет практика зиждется на энтузиазме и самоорганизации общественных групп, а также судейского сообщества ряда регионов и опирается на действующее уголовное и уголовно-процессуальное законодательство, предусматривающее по определенной категории дел институт примирения сторон.

В 2010 году принят Федеральный закон «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)», определяющий правовые условия применения процедуры урегулирования споров с участием медиатора. Закон касается гражданских, трудовых и семейных споров, но не затрагивает сферы уголовного судопроизводства. Больше того, как правило, медиация адекватнее в сфере частноправового регулирования. Однако все чаще слышны голоса тех, кто выступает в пользу медиации по уголовным делам. И отечественный опыт, и наличие в российском уголовном законодательстве норм о благоприятных для обвиняемого последствиях примирения с потерпевшим и заглаживания вреда, и общие мировые тенденции указывают на возрастание роли медиации в сфере уголовной юстиции.

Соответственно, тема постепенно начинает занимать определенное место в проблематике юридических исследований. В 2002 г. представлено научной общественности первое обширное сравнительно-правовое исследование, посвященное новой тенденции в современной уголовной юстиции — альтернативам уголовному преследованию, среди которых медиация в уголовных делах занимает значительное место. Обращается внимание на интересный российский опыт медиации в уголовных делах.

Можно согласиться, что введение новых и, как представляется, полезных институтов требует значительных юридических усилий. Не стоит, однако, забывать, что серьезные нововведения в правовой сфере исходят из способности права ассимилировать те ценности, которые сначала артикулируются как общественные. Такие часто встречающиеся обоснования медиации по уголовным делам, как возмещение ущерба потерпевшему, препятствование стигматизации и нередко следующей за ней криминализации обвиняемого, процессуальная разгрузка правоохранительных органов и судов и т. п., отнюдь не самоочевидны для классической уголовной юстиции, доктрина которой доминирует поныне и в теории, и на практике. Сама постановка указанных целей стала результатом эволюции уголовного права под воздействием философской, религиозной, социологической, криминологической, аксиологической критики. В течение длительного времени, в ответ на исходящие из разных источников критические суждения, появлялись течения и новые науки и разрабатывались новые практические формы реагирования на преступления в поисках более адекватных и справедливых методов. В основе доминирующего уголовно-правового и восстановительного ответа на преступления лежат разные ценности.

В переводе на русский язык первой работы restorative justice было обозначено как «восстановительное правосу-

дие», и в таком виде понятие распространилось по России и русскоязычному пространству стран СНГ. Термин стал использоваться в нашей стране не только в кругу экспериментаторов, практикующих медиацию по уголовным делам, и не только в научной и практико-методической литературе — он перешел и в официальные документы. Так, Концепция долгосрочного социально-экономического развития России на период до 2020 г. предполагает формирование и развитие механизмов восстановительного правосудия, создание службы пробации, обеспечивающей социально-психологическое сопровождение лиц, освободившихся из мест лишения свободы, и реабилитационное насыщение приговоров судов, в части осуществления принудительных мер воспитательного воздействия, реализация технологий восстановительного правосудия и проведения примирительных процедур. Или подписанная Президентом России 01.06.2012 г. Национальная стратегия действий в интересах детей на 2012—2017 гг. предусматривает развитие сети служб медиации в целях реализации восстановительного правосудия, использования программ восстановительного правосудия как в отношении несовершеннолетних, совершивших общественно опасные деяния и не достигших возраста уголовной ответственности, так и привлеченных к уголовной ответственности.

Сам термин «восстановительное правосудие» можно подвергнуть критике, но он уже живет собственной жизнью, символизируя то новое правосудие, где жертва и правонарушитель и в соответствующих случаях любые другие лица или члены общины, пострадавшие от какого-либо преступления, активно участвуют в совместном урегулировании вопросов, возникающих в связи с преступлением, как правило, при помощи посредника.

Но «восстановительное правосудие» — это не только манифестация других ценностей, это еще и интеллекту-

альный поворот, который включен в общие постмодернистские тенденции современной культуры, в русле которых формируются критические и гуманистические подходы в социально-гуманитарных науках и практиках, в т. ч. в праве. Восстановительное правосудие — это расширяющаяся область не только практики, но и методологических и теоретических работ междисциплинарного характера.

В последние три десятилетия в уголовной политике в мире в реагировании на преступления отчетливо прослеживается тенденция использования новых подходов, ориентированных на изменение характера санкций с карательного на ресоциализирующий для правонарушителей и исцеляющий для жертв, на актуализацию участия сообществ. Это движение получило название «восстановительное правосудие». Одной из основных форм реализации такого подхода является медиация жертвы и правонарушителя.

В теории восстановительное правосудие резко противопоставляется карательной парадигме, но практика нового подхода зиждется на идее «альтернатив внутри права» и сотрудничестве служб медиации с официальной системой юстиции.

С 1998 г. в России на базе действующего законодательства складывается практика применения медиации по уголовным делам в отношении несовершеннолетних. Медиация правонарушителя и потерпевшего, на мой взгляд, считается наиболее эффективной воспитательной реакцией на уголовные преступления и правонарушения несовершеннолетних.

Поскольку рассмотрение уголовных дел в отношении несовершеннолетних в российском судопроизводстве происходит по общей процедуре, опыт использования медиации по таким делам демонстрирует принципиальную возможность ее применения и по делам взрослых обвиняемых.

Сама медиация не подлежит уголовно-процессуальному регулированию, но становление ее как легального способа реагирования на криминальные деяния с необходимостью ставит вопрос о процессуальной регламентации ее сочленения с уголовным процессом.

Отечественное законодательство содержит нормы, поощряющие примирение между обвиняемым и потерпевшим. Внедрение медиации по уголовным делам должно идти не по пути конфронтации с системой уголовной юстиции, а по пути органического развития и доращивания тех ее инструментов, которые уже присутствуют в отечественном уголовном законодательстве и правоприменительной практике и содержат элементы, побуждающие к использованию медиации.

Возможность использования медиации по уголовным делам должна стать составляющей более общей доктрины реагирования на деяния криминального характера, где приоритет будет отдан не карательным методам.

Медиация вряд ли применима ко всему массиву уголовных дел, но, как показывает статистика, наиболее серьезные преступления составляют меньшинство. Одновременно медиацию нельзя отождествлять с прекращением уголовного дела.

Ближайшие направления деятельности по распространению в России медиации по уголовным делам и более широкому массиву конфликтов криминального характера:

- внесение в УПК РФ норм о привлечении медиатора для организации примирительных встреч между обвиняемым и потерпевшим и создание условий для проведения процедуры медиации;
- расширение использования медиации по уголовным делам в отношении несовершеннолетних;

- использование медиации по случаям общественно опасных деяний, совершенных несовершеннолетними, не достигшими возраста уголовной ответственности;
- использование медиации в юрисдикции мировых судей, а также по всем уголовным делам в отношении «молодых взрослых»;
- передача на медиацию дел со стадии предварительного расследования с последующим возможным прекращением уголовного дела судом;
- включение курсов по современному гуманитарному мышлению, новым направлениям в юриспруденции и гуманитарных практиках, по восстановительному правосудию и медиации в содержание юридического и гуманитарного образования; исследования в области восстановительного правосудия.

Использование медиации по уголовным делам означает новый этап в развитии уголовной юстиции. Как в предыдущие века, идея «прав человека» позволила вырвать уголовное правосудие из мрака средневековья, так и идея «диалога» и «примирения» указывают перспективу дальнейшего очеловечивания правосудия.

ОСОБЕННОСТИ РАЗРЕШЕНИЯ СУДЕБНЫХ СПОРОВ С ПРИМЕНЕНИЕМ МЕДИАТИВНОГО ПОДХОДА

Погребская Светлана Александровна — директор Центра примирительных процедур (медиации) при Союзе «Рузская ТПП», член Экспертного совета при Штабе по защите прав и законных интересов субъектов инвестиционной и предпринимательской деятельности в городе Москве, член Ассоциации юристов России, профессиональный медиатор; Московская обл., г. Руза, e-mail: s.pogrebskaya@gmail.com

В настоящее время сохраняется рост конфликтности в российском обществе. Количество судебных дел, а также судебных актов, подлежащих принудительному исполнению, неизменно возрастает.

Так, Председатель Верховного Суда Российской Федерации В. М. Лебедев на VIII Всероссийском съезде судей сообщил, что служебная нагрузка мировых судей значительно возросла. Он подчеркнул, что следует обратиться к вопросам досудебного урегулирования споров. Судам необходимо более активно разъяснять возможности медиации.

В настоящее время, с учетом перегруженности судебной системы, сформировалась общественная потребность в модернизации способов урегулирования конфликтов. Полагаем, что развитие системы разрешения судебных споров, возможно при привлечении альтернативных методов. Одним из таких возможных способов является медиация и основанный на ее принципах медиативный подход.

Возможность применения медиативного способа разрешения спора закреплена в Федеральном законе «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)».

Данный закон создает правовые основания для становления и развития медиации в России, является практическим шагом к реализации мероприятий по внедрению примирительных процедур.

Верховный Суд Российской Федерации в справках о практике применения судами 193-ФЗ, утвержденных 06.06.2012 и 01.04.2015, обратил внимание на то, что развитие примирительных процедур является одним из приоритетных направлении совершенствования существующих в России механизмов урегулирования споров и защиты нарушенных прав граждан.

Верховный суд Российской Федерации отмечает, что, несмотря на рост числа примирительных процедур за последние несколько лет, их востребованность все еще остается достаточно низкой.

В целях практической реализации возможности применять медиацию в ряде судов открыты «комнаты медиации и примирения». На территории Москвы такие комнаты открыты в Арбитражном суде города Москвы и в Суде по интеллектуальным правам. В «комнате примирения» суд предоставляет возможность участникам спора обратиться за консультацией к дежурному медиатору на любом этапе судебного производства. Так, в Московской области «комнаты примирения» функционируют в ряде судов общей юрисдикции.

Обращению конфликтующих сторон в «комнату примирения» способствует информация, которая размещена на стендах суда, и рекомендации судей на этапе предварительного разбирательства по делу, в соответствии с п. 5 Постановления Пленума ВАС РФ от 18.07.2014 № 50.

Как отмечает Верховный Суд Российской Федерации, среди ряда причин низкой популярности медиации — плохая просветительская работа медиаторов и судов, а также психологический фактор.

Суды отмечают, что в нашей стране очень высокая степень конфликтности отношении в обществе и низкий уровень правовой культуры. Институт медиации воспринимается гражданами как что-то инородное и не заслуживающее доверия, поскольку существует не очень давно и не является государственным.

Верховный суд Российской Федерации подчеркивает, что для многих людей судебное решение кажется более «ценным» актом по сравнению с определением о прекращении производства по делу, вынесенным после примирительной процедуры, что юридически абсолютно неверно.

Статья 7 193-ФЗ предусматривает несколько вариантов инициирования медиативной процедуры, в зависимости от обстоятельств спорной ситуации и активности участников спора: по инициативе суда или по инициативе одного из участника спора.

В процессе медиации стороны осознают, что потребности и интересы, лежащие в основе мотивирующих факторов конфликта, расположены глубже и шире уровня конкретных позиции и исковых требований, заявленных в суде.

Для того чтобы понять, как работает медиация и почему она эффективна в разрешении конфликтов, обратимся к основам конфликтологии.

Анализируя природу и функций конфликта, можно сделать выводы что это естественное столкновение интересов людей в процессе их жизнедеятельности, которое может выражаться в предельном обострении противоречий и проявляться в противоборстве.

Если конфликт перестанет восприниматься как угроза, стратегии конфликтного урегулирования займут конструктивную позицию. Человек по своей природе всегда готов к взаимодействию. Там, где это представляется возможным, он всегда сначала попытается найти решение посредством сотрудничества.

При исследовании особенностей медиативного подхода автором изучался вопрос о мотивах конфликтного поведения. Учитывая особенности структуры личности человека, мотивы конфликта могут корениться на неосознанном уровне. Мотивы конфликта имеют латентную природу, в силу внешних и внутренних психологических факторов.

Мотивы поведения, довольно тщательно изученные наукой, составляют фундамент, основу для решений и действий, принимаемых и осуществляемых человеком. Необходимыми условиями внутренней мотивации являются наличие свободы выбора деятельности, обеспеченность оптимальной обратной связью и уверенность человека в своей компетентности.

В условиях, созданных с помощью медиативного подхода, сторонам комфортнее выражать и понимать интересы и мотивы поведения друг друга. Такой процесс уменьшает ошибки в понимании причин конфликта.

Медиативный подход создает основу для конструктивного взаимодействия и представляет возможность выработать соглашение по типу «выигрыш-выигрыш». Стороны начинают прояснять мотивацию поступков друг друга и осознавать препятствия, стоящие на пути разрешения конфликта.

На основе практического изучения особенностей медиативного подхода автором сформулировано его следующее понятие. Медиативный подход — это осознанно применяемый комплексный метод коммуникации, основанный на гуманистическом подходе к личности и принципах медиации с использованием медиативных техник, позволяющий в доверительной атмосфере и в рамках сотрудничества прояснить мотивы, определяющие истинные значимые интересы и потребности участников взаимодействия, в целях возможности понять друг друга и найти обоюдовыгодное решение.

Можно сказать, что медиативный подход — это путь к мотивам человека, хранящим интересы и потребности, которые требуют удовлетворения и защиты. Целью медиативного подхода является разрешение спора посредством понимания сторонами как собственных мотивов и интересов, так и другой стороны. Такой подход делает участников конфликта способными совместными усилиями самостоятельно преодолеть конфликт.

Открытость участников внутри медиативного процесса позволяет участникам спора взглянуть на ситуацию комплексно и объемно, что позволяет увидеть альтернативные пути разрешения спора. Стороны спора начинают лучше понимать мотивацию поступков друг друга и осознавать препятствия, стоящие на пути разрешения конфликта.

В таком диалоге открывается простор для поиска решении по урегулированию спора, зачастую более выгодных в сравнении с использованием судебного способа. Комфортная атмосфера процесса медиации позволяет участникам спора творчески подходить к продуцированию возможных вариантов решения конфликта. Медиатор помогает конфликтующим сторонам протестировать принятое решение на реальность его исполнения.

В медиации имеется процессуальная возможность привлечь узкоотраслевых специалистов для проведения экспертизы медиативного соглашения на предмет исполнимости и оценки правовых рисков.

Медиативный способ является достаточно гибким, поскольку принятое решение должно опираться на интересы всех участников конфликта. Такой подход в разрешении конфликта контрастирует с традиционным судебным процессом.

Важно подчеркнуть, что основной возможностью применения медиации для разрешения спора является восстановление и продолжение взаимоотношении между участниками конфликта.

Организация работы по внесудебному урегулированию судебных споров с участием судебной системы и профессиональным сообществом медиаторов является важным шагом для снижения роста судебных споров.

В интеграции института медиации особое место принадлежит системе ТПП России.

Центры и коллегии медиации, создаваемые в территориальных ТПП, являются частью инфраструктуры, содействующей развитию и формированию благоприятной бизнес-среды.

В создании на местах доступной возможности применять медиативный способ разрешения спора нам видится реализация дополнительных мер поддержки для предпринимателей. Медиация должна быть для предпринимателей понятной и доступной процедурой.

Считаем, что важно на местном уровне, с привлечением органов местного самоуправления и судебных инстанций, сформировать информационное пространство и довести до каждого гражданина возможности примирительных процедур, в том числе медиации.

Представляется, что развитие альтернативных методов разрешения споров является эффективным способом оптимизации судебной нагрузки посредством уменьшения дел в судах.

С помощью медиативного подхода существует возможность трансформировать возникающие конфликты в конструктивный диалог и взаимодействие. Разработанные автором методические рекомендации и обучающие тренинги по применению медиативного подхода в профилактике и разрешении споров могут быть использованы при интеграции медиативного подхода в систему межличностных и социальных взаимоотношений.

ОБЯЗАТЕЛЬНАЯ МЕДИАТИВНАЯ БЕСЕДА ДЛЯ РОДИТЕЛЕЙ, РАСТОРГАЮЩИХ БРАК

Возможности. Целесообразность. Перспективы

Гапченко Виктор Сергеевич — председатель Коллегии медиаторов при Балашихинской ТПП, член рабочей группы по интеграции медиации и альтернативных способов разрешения споров и конфликтов на территории Городского округа Балашиха, профессиональный медиатор;
Московская обл., г. Котельники, e-mail: gapvik@yandex.ru

Число разводов в России остается на высоком уровне, права несовершеннолетних при разводе родителей являются проблемной точкой для усовершенствования Российского законодательства.

Согласно Семейному Кодексу Российской Федерации, при расторжении брака совместное имущество разделяется в равных долях, при отсутствие брачного контракта.

Согласно правовой практике в России, супружеские пары, имеющие детей в возрасте от 0 до 18 лет, могут расторгнуть брак только через суд. Для несовершеннолетних, в том числе подростков, развод родителей практически всегда является психотравмирующим фактором. С помощью судебной системы и судебного процесса крайне затруднительно эффективно предусмотреть на практике удовлетворение интересов и потребностей совместных детей при разводах их родителей.

Отсутствие отработанных и законодательно утвержденных методик и подходов при разрешении семейных конфликтов при расторжении брака родителей несовершеннолетних препятствует эффективному принятию решений в этой области. Есть необходимость разработки адекватных подходов по реализации прав и принципов,

перечисленных в Декларации прав ребенка, провозглашенной резолюцией 1386 Генеральной Ассамблеи ООН от 20.11.1959.

Анализ литературы позволил выявить высокую эмоциональность разводящихся супругов, приводящую к смещению акцентов родителей с потребностей несовершеннолетних на свои собственные. Семейные конфликты могут эффективно разрешаться через процедуру медиации, отмечается ряд преимуществ по сравнению с судебным способом разрешения таких конфликтов.

Однако низкая информированность населения о медиации, как способа разрешения споров, создают возможности для обязательного направления на предварительную медиативную встречу родителей, расторгающих брак через суд.

Мы считаем возможным сформулировать предложения о целесообразности внедрения в правовую практику России положений об обязательности предложения судом предварительных раздельных встреч с медиатором для разводящихся пар, с возможностью последующего проведения процедуры медиации в целях улучшения системы обеспечения защиты прав и интересов несовершеннолетних в случае расторжения брака их родителями.

На основании результатов собственных исследований, опроса лиц, переживших развод и имеющих детей возрастом до 18 лет, а также опроса профессиональных медиаторов, занимающихся семейной медиацией, мы делаем вывод о целесообразности в отечественной практике применения обязательной предварительной медиативной встречи. Длительная процедура расторжения брака, 48% расторгавших брак супругов относятся положительно к помощи нейтрального посредника при разводе, 52% считают, что разводящимся родителям при решении вопросов по детям нужна обязательная помощь, незнание большинством разводящихся о возможностях и преиму-

ществах медиации, обращение более 2/3 расторгающих брак за помощью к третьим лицам, — все это показывает высокую готовность общества и возможности для внедрения в правовую практику обязательной медиативной встречи родителей подростков, расторгающих брак.

Когда у суда будет возможность приостановить судебный процесс и направить стороны на информационные встречи для обсуждения перспективы применения медиации в обязательном порядке, где конфликтующие стороны могли бы ознакомиться с преимуществами и возможностями медиации и воспользоваться этим направлением для поиска взаимоприемлемого, справедливого решения, учитывающего интересы всех сторон спора, то после такого обязательного предложения медиативной встречи или информационной сессии о медиации стороны либо добровольно начнут процедуру медиации, либо на основе принципа добровольности могут отказаться от проведения процедуры. В любом случае, вероятнее всего, негативные последствия спора будут минимизированы, даже если соглашение о проведении процедуры медиации и/или медиативное соглашение не будет подписано сторонами.

Эмпирические данные отечественных и зарубежных исследований указывают, что родители, участвующие в медиации, достигают урегулирования в два раза быстрее и дешевле, чем те, кто в медиации не участвует. Те пары, которые использовали медиацию, в 60% случаев пришли к согласию и также отметили «улучшение качества взаимодействия с бывшим партнером». Семейные пары, которые прошли медиацию, даже несмотря на то что критерии интенсивности конфликта были очень высокими, оказались готовы к совместной работе существенно больше, чем пары, которые не пробовали решить свой спор через медиацию. Вероятность нахождения через медиацию общего и взаимоприемлемого выхода из конфликта и устранение негативных последствий достигает 80%.

Множество исследований свидетельствуют об улучшении качества взаимодействия бывших супругов при исполнении родительских обязанностей после медиации. Более того, медиативные процедуры принесли очевидные преимущества детям и подросткам разведенных родителей. Эти положения можно отнести к теоретическим предпосылкам применения обязательной предварительной медиативной встречи для всех семей, расторгающих брак и имеющих детей подростков. Возможности таких обязательных встреч позволят существенно увеличить число обращений при семейных конфликтах к медиации, что в свою очередь позволит защитить интересы и права подростков наиболее полным образом.

По практике Коллегии медиаторов при Балашихинской ТПП, обращение к медиации граждан в бизнес-спорах осуществляется проще и чаще, если у них был опыт применения медиации в семейных ситуациях. Наряду с этим можно отметить, что на сегодня имеет место крайне низкая информированность о возможностях медиации в бизнес-среде, однако в целом такая информированность граждан существенно выше, чем в сфере семейного права. Особенно хочется отметить рост семейных споров, связанных с расторжением брака, которые в итоге приводят к серьезным изменениям и конфликтам в действующих бизнес-предприятиях.

Таким образом, введение обязательной предварительной медиативной встречи имеет высокий социальный и правовой потенциал для помощи как расторгающим брак супругам, так и для защиты прав несовершеннолетних при разводе их родителей. В результате информированность граждан о возможностях медиативного способа решения гражданско-правовых споров существенно возрастет, что, вероятно, снизит нагрузку на судебную систему не только по семейным спорам, но и по другим сферам гражданско-правовых отношений, и особенно в деловой среде.

ОПЫТ РАЗВИТИЯ МЕДИАЦИИ В ТУЛЬСКОЙ ОБЛАСТИ

Карасев Олег Николаевич — адвокат, председатель Коллегии по проведению примирительных процедур при Союзе «Тульская торгово-промышленная палата»; Тульская обл., г. Тула, e-mail: advokat0001@yandex.ru

Медиация — процесс примирения, в основу которого положена процедура организации и проведения переговоров между конфликтующими сторонами с участием независимого посредника — медиатора.

Целью таких переговоров является достижение взаимовыгодного соглашения сторон по спорным вопросам.

Как показывает практика, медиация может применяться практически всеми гражданами и юридическими лицами как на стадии возникновения конфликта — до обращения сторон за разрешением спора в суд, так и в процессе рассмотрения гражданского дела в суде и даже на стадии исполнения, принятого судом решения.

Бесспорно, медиация имеет ряд неоспоримых преимуществ перед хорошо известной и регламентированной процессуальным законодательством судебной процедурой рассмотрения споров. Ведь в отличие от суда у медиатора совершенно иная роль. Он не вправе каким-либо образом воздействовать на спорящих и навязывать им тот или иной способ разрешения конфликта. Наоборот, медиатор старается помочь сторонам понять друг друга, сблизить свои позиции, чтобы спорящие смогли прийти к наиболее выгодному, реалистичному и удовлетворяющему их интересы решению.

Особо хочу обратить внимание на то обстоятельство, что варианты разрешения споров с участием медиаторов зачастую являются «комплексными решениями», учитывающими не только внешнюю сторону конфликта, например, предмет иска, с которым истец обратился в суд, но и истинные интересы, которые преследует тот же истец, обращаясь за судебной защитой. Зачастую истинные интересы не совпадают, а порой и противоречат тем, которые обозначены изначально. Процесс медиации в таком случае все расставляет по своим местам, и стороны заключают в итоге медиативное соглашение, которое исполняют добровольно, потому как удовлетворены им и заинтересованы в исполнении.

Считаю, что медиация в России может и должна найти свое заслуженное место в системе разрешения и урегулирования конфликтов, а наметившаяся государственная поддержка развития медиации позволить ей выйти на качественно другой уровень развития в стране.

Отдельно хотел бы остановиться на вопросе внедрения медиации в Тульской области.

Особенность развития медиации в нашем регионе в том, что институт медиации находит поддержку со стороны Правительства Тульской области, судейского сообщества, адвокатов. Причем адвокатура восприняла медиацию не как деятельность, конкурирующую с адвокатской, а наоборот, решила возглавить ряды медиаторов и одновременно пополнить свои профессиональные опыт и знания новыми практическими навыками медиатора-профессионала.

Начиная с середины 2018 г. адвокаты Тульской области на регулярной основе проходят повышение квалификации по направлению «Медиация», заодно и осваивают базовый курс медиаторов в ФГБОУ ВО «ТулГУ» и АНО ДПО «Учебный центр Тульской ТПП». Получив соответствующий документ, дающий право

заниматься медиативной деятельностью на профессиональной основе, выпускники стали активными участниками мероприятий, направленных на интеграцию медиации в регионе.

Понимая, что институт медиации не востребован в основном из-за отсутствия у граждан информации о таковом, родилась идея провести масштабную конференцию с приглашением широкого круга специалистов, которые, по мнению организаторов конференции, в силу своего профессионального статуса должны поддержать медиацию. Это прежде всего судьи, специалисты органов образования, здравоохранения и т. д. И, конечно же, молодежь, как поколение, которому, надеюсь, непосредственно суждено жить в то время, когда медиация займет свое заслуженное место в обществе. Такая конференция состоялась 21—22 марта 2019 г. в Туле на базе ФГБОУ ВО «ТулГУ». Ее организаторами выступили Правительство Тульской области, уполномоченные в Тульской области и их Аппарат, ТОАП, Союз «Тульская торгово-промышленная палата», Тульское региональное отделение Общероссийской общественной организации «Ассоциация юристов России». Назвали конференцию «Перспективы развития института медиации в России», она имела статус межрегиональной научно-практической. В качестве спикеров выступили гости из Москвы, Московской области, Липецка, Перми. Это уважаемые и достаточно авторитетные специалисты в области медиации. Именно на их авторитет организаторы конференции делали ставки, поскольку они рассказывали о личном опыте применения медиации. В ходе работы конференции ее участники обсуждали перспективы развития медиации и особенности ее развития в сферах ЖКХ, здравоохранения, образования, в семейных отношениях и, конечно, вопросы применения медиативных процедур в судах общей юрисдикции и арбитражных судах.

Большим достижением организаторы Конференции считают принятие после ее проведения Правительством Тульской области решения о создании Координационного совета, задачей которого станет интеграция медиации в регионе.

Знаковым событием, произошедшим накануне конференции, стало создание при Союзе «Тульская торгово-промышленная палата» Коллегии по проведению примирительных процедур, которая в качестве основных задач определила для себя следующее: организация и проведение примирительных процедур с участием посредника; содействие развитию в Тульской области посредничества как внесудебного способа урегулирования споров; организация учебы и повышения квалификации посредников.

В составе членов Коллегии — получившие дополнительное профессиональное образование по курсу «Медиация» адвокаты, психологи, практикующие юристы. Списки медиаторов имеются в УСД в Тульской области, размещены для сведения на сайтах соответствующих судов в целях обеспечения доступа граждан к процедуре медиации, официально закрепленной в процессуальных кодексах как одна из примирительных процедур, допускаемых при рассмотрении дел судами.

Мы уже имеем положительный опыт урегулирования резонансных споров с участием наших медиаторов. Так, летом текущего года путем применения примирительных процедур был урегулирован широкомасштабный спор между крупной энергоснабжающей организацией и гражданами — потребителями коммунальных услуг. Предметом спора стали требования энергоснабжающей организации о взыскании штрафных санкций за неучтенное, по их мнению, потребление электроэнергии. В своем правовом багаже к моменту начала переговоров организация имела несколько судебных решений, которые признали ее дей-

ствия в аналогичных случаях вполне законными. В ходе переговоров стороны услышали друг друга, в результате интересы граждан были защищены, и, что самое главное для нас как для медиаторов, — предотвращена подача более сотни исков в суды г. Тулы.

Имеются и другие примеры участия адвокатов-медиаторов в урегулировании споров в сфере ЖКХ, семейных правоотношениях, корпоративных спорах и спорах между работником и работодателем.

Еще одним достижением хотелось поделиться с коллегами. В области успешно реализуется проект, ориентированный на оказание социальной помощи гражданам. Суть проекта в следующем: на базе общественных приемных, открытых по инициативе Общественной палаты Тульской области в каждом административном районе, производится на постоянной основе прием граждан. При обращении в приемные граждане могут получить прежде всего юридическую помощь, а при необходимости и помощь медиатора. На сегодняшний день, к сожалению, не во всех районах есть подготовленные медиаторы, но лица, ответственные за прием граждан, имеют возможность связаться с медиаторами, находящимися в соседних районах, либо с руководством Коллегии по проведению примирительных процедур, и при необходимости организовать процедуру медиации непосредственно в районе по месту обращения.

Наряду с ТОАП Союз «Тульская торгово-промышленная палата» также осуществляет активную работу по пропаганде медиации в регионе, на проводимых ТПП круглых столах и заседаниях рассматриваются вопросы применения медиации и опыт ее использования, публикуются статьи в периодических изданиях, организованы краткосрочные семинары и курсы повышения квалификации по направлению «Медиация». Благодаря организованному взаимодействию нам стало известно, что в области достаточно хорошо развивается школьная медиация.

Считаем, что это абсолютно правильный подход, потому как легче научить детей навыкам альтернативного способа разрешения споров, чем переучивать их родителей, которых десятилетиями учили отстаивать свои права и интересы в суде.

Конечно же, медиация в Тульской области только начала развиваться, и еще много проблем и времени потребуется, чтобы каждый житель нашего региона знал о процедуре медиации, но я убежден, что все перемены, происходящие в нашей области, позволят внедрить медиацию в нашу жизнь и сделать ее такой же привычной, как судебная, но, несомненно, более привлекательной для граждан процедурой урегулирования конфликтов.

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ УСТАНОВКИ, ОБЩИЕ КУЛЬТУРНЫЕ ТРАДИЦИИ ЮРИДИЧЕСКОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ СФЕРЫ И ИНЫЕ ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ВЫБОР АДВОКАТАМИ ПРЕДПОЧИТАЕМОГО СПОСОБА УРЕГУЛИРОВАНИЯ СПОРА

Бушмелева Ирина Валерьевна — руководитель направления продвижения и развития АНО «Центр медиации и права», член Ассоциации медиаторов «НОМ», тренер-медиатор; г. Москва, e-mail: irina-bush@inbox.ru

Выбор адвокатами способа урегулирования спора — актуальный вопрос, решение которого влияет на загруженность судебной системы России и эффективность ее работы.

Адвокаты могут выбирать и предлагать своим доверителям не только традиционное судебное разбирательство, но и АРС, в т. ч. медиацию. На практике представителями адвокатского сообщества эта возможность используется достаточно редко в силу имеющихся у них профессиональных установок и традиций юридической профессиональной сферы, а также личностных мотивов и опасений.

Адвокаты, осуществляющие выбор способа урегулирования спора, делают это не в идеальных условиях отсутствия влияний и не при наличии полного объема информации о предмете выбора. Они действуют в условиях имеющегося у них предыдущего опыта, образовательной основы, внешней профессиональной среды, мнений авторитетных представителей профессии, и, возможно, в ситуации минимального информационного обеспечения. Это означает, что у каждого адвоката есть определенные профессиональные установки, сформиро-

ванные, в том числе, под влиянием общих культурных традиций юридической профессиональной сферы. Эти установки, а также принципы адвокатской этики, другие мотивационные факторы могут влиять на выбор способа урегулирования спора.

В ситуации профессиональной деятельности человека социальные установки обозначают как профессиональные установки.

Профессиональная деятельность — это сложный динамичный процесс, для понимания сути которого необходимо рассматривать внешние условия, воздействующие на человека и формирующие его.

Вид профессиональной деятельности определяет черты личности человека, что обусловлено участием в сходной деятельности и сходством оказываемого на личность влияния. Если люди в своей профессиональной деятельности имеют одинаковые или близкие цели, похожие условия труда и возможные пути повышения материального благосостояния и социального роста, то в большинстве случаев у них формируются одинаковые профессиональные манеры, привычки, интересы, а также общие профессиональные установки и традиции, ценностные ориентации. Ценностные ориентации и потребности личности служат фундаментом для мотивов профессиональной деятельности.

Профессиональные установки адвокатов формируются под действием множества факторов, к которым можно отнести правовые установки, присущие юридической сфере деятельности, традиции профессиональной сферы, профессиональное образование, принципы адвокатской этики.

Адвокаты, как представители юридической сферы деятельности, прежде всего имеют правовые установки, формирующиеся еще в процессе профессионального обучения.

Правовая установка — это психологическая направленность человека действовать определенным образом в правовой сфере.

На формирование профессиональных установок и принципов оказывает влияние предыдущий опыт субъекта и традиции профессиональной сферы.

Традиции в российской адвокатуре — это переходящие из поколения в поколение нормы профессионального сообщества, за счет которых обеспечивается эффективность воздействия совокупности норм права, нравственности, морали.

Юридической профессиональной сфере в этом плане присущи традиции и опыт решения споров в рамках судебных процессов. Юристы смотрят на мир через призму законов и прав. В силу образования и опыта они лучше справляются со сложными многофакторными ситуациями в рамках привычного для них судебного процесса, транслируя этот подход к проблеме своим клиентам. Это приводит к избирательности восприятия ситуации спора или конфликта, разрешение которого акцентируется на юридических аспектах. Информация об истинных интересах сторон конфликта, о вопросах личных отношений, о нефинансовых сторонах дела уводится из поля зрения. Эта тенденция придерживаться традиционных подходов присуща человеку вообще, а человеку, выбравшему карьеру профессионального юриста в особенности, так как эта сфера четких правил и норм, которые редко меняются.

Немаловажным моментом при рассмотрении аспектов адвокатской профессиональной деятельности является вопрос адвокатской этики. Это важно, так как вопрос выбора, принятия решения — это и этический вопрос в том числе. Тема нравственности в работе адвоката поднималась многими представителями этой профессии: А. Ф. Кони, В. М. Домбровским, А. Д. Бойковым, М. Ю. Барщевским, С. Л. Арией и другими. Выдающийся

поэт, философ В. С. Соловьев писал, что право есть низший предел или некоторый минимум нравственности, равно для всех обязательный. Это высказывание подчеркивает, что как бы ни было велико значение права, нравственность, мораль, этика всегда выше. Известный афоризм римских юристов говорит именно об этом: «Любое самое точное применение законов рождает величайшую несправедливость». Известный адвокат С. Л. Ария считает, что нравственные заповеди необходимы всем профессиональным цехам, в том числе и адвокатуре. Нравственные оценки для адвокатуры особенно важны, потому что для специфики правового и социального статуса адвокатуры единственной опорой ее авторитета является общественное доверие. Это доверие может быть приобретено только путем честного выполнения профессионального долга. Однако при этом деятельность адвокатов очень сложна и многогранна, так как адвокат обязан находится в среде, полной подводных камней, зачастую неизвестных представителям других профессий.

Деятельность адвоката не всегда поддается правовому контролю. Иногда единственным ее регулятором оказываются нормы нравственности. Именно здесь и возникают серьезные проблемы, связанные с выбором правильного решения. Любой профессионал, и адвокат в том числе, стремится выделиться, стать более заметным. В этой ситуации может произойти подмена главного мотива адвокатской деятельности — соблюдения интересов клиента — на личные мотивы: самоутверждение, корысть. Но карьера адвоката, ее основа — это прежде всего доброе имя. Если же адвокат придерживается главного мотива своей деятельности, но поступает вопреки нормам адвокатской этики, то происходит внутриличностный конфликт, который создает угрозу профессиональной деформации. Таким образом, если адвокат осведомлен о возможностях медиации и оценивает спор как медиабель-

ный, но не предлагает медиации клиенту, то он, по сути, нарушает принципы адвокатской этики. Поэтому медиация, априори ориентированная на интересы сторон спора, интегрированная в адвокатскую практику, может служить дополнительным гарантом соблюдения адвокатами своего профессионального этического кодекса.

Следующий фактор, который может влиять на отношение адвокатов к медиации, — это мотив компенсации. Основной доход юриста состоит из гонораров, получаемых им благодаря ведению дел в суде и арбитраже. В большинстве случаев это почасовая оплата, которая тем больше, чем дольше тянется процесс. Это лишает юристов стимула прибегать к медиации. Юристам выгодно медленно работать и совершать множество действий, зачастую неоправданных. Быстрый способ урегулирования конфликта им невыгоден. Д. Питерс приводит такие данные: 25% адвокатов, опрошенных в США, подтвердили, что опасаются снижения доходов из-за распространения медиации. Далее автор приводит похожие цифры для таких стран, как Дания, Италия, Шотландия. Питерс считает, что необходимо предпринимать действия, для того чтобы медиация перестала ассоциироваться у юристов с падением доходов. Это возможно путем изменения норм компенсации, а также через формирование традиции выплаты вознаграждения за своевременную, эффективную высококачественную работу, а не за затягивание процесса разрешения спора.

Также для юристов важной является та ведущая роль, которую он играют при рассмотрении дела в суде. Они компетентны в этом процессе и чувствуют себя в нем уверенно. Медиация снижает степень контроля над происходящим со стороны юриста. Его роль перестает быть ведущей. На первое место выходят стороны конфликта и их интересы, процесс может выйти за рамки юридического рассмотрения дела и стать менее официальным. Стороны

могут напрямую контактировать друг с другом, воспринимать информацию непосредственно от друг от друга, а не через адвоката. Это тоже снижает его значимость и контроль над ситуацией. Кроме того, участие в медиации может способствовать нежелательному для юриста покиданию зоны комфорта по причине непривычной обстановки, выходу за рамки жизненного опыта. Эмоциональная составляющая медиативного процесса также может вызывать напряжение у необученного корректному восприятию проявлений человеческих чувств адвоката.

Адвокаты, как специалисты, работающие в правовом поле, не могут не знать о медиации, так как по долгу профессии им приходится быть осведомленными о законах РФ. Но, возможно, эта осведомленность остается поверхностной. Адвокат, как эксперт в юридических вопросах, может искренне считать, что имеет представление о медиации, сразу же после прочтения закона о ней. Но при этом он может не знать или не учитывать тот фактор, что медиация не относится к числу юридических инструментов, она междисциплинарна, и многое в ней имеет психологическую основу. Следовательно, его осведомленность о медиации будет недостаточна. В этой ситуации у адвоката может срабатывать синдром Даннинга — Крюгера. Это метакогнитивное искажение: люди, имеющие недостаточное количество знаний о чем-то, делают ошибочные выводы, на основе которых принимают решения, при этом они неспособны осознать ошибку, как раз в силу низкого уровня своих знаний о предмете. Преодолевается это искажение путем увеличения качества и количества знаний. Но в этом случае у адвокатов может быть достаточно высокий входной барьер для новой информации о сути процедуры медиации, так как одной из личностных особенностей, способствующих успешности адвокатов, является уверенность в своей правовой позиции и неготовность признать недостаток знаний. Поэтому, возможно, и прояснение

вопроса об отношении адвокатов к медиации, наличии знаний о ней будет затруднено: декларироваться может факт, не имеющий под собой оснований.

Таким образом, можно сделать вывод, какие возможные ключевые установки и факторы будут влиять на осуществление адвокатами выбора способа урегулирования спора:

Во-первых, это правовые установки, направленные на приоритетность действия в рамках права, соблюдение законности, справедливости, прав человека.

Во-вторых, это культурные традиции юридической профессиональной сферы: традиции и опыт решения споров в рамках судебных процессов, принцип состязательности сторон.

В-третьих, это принципы адвокатской этики, прежде всего — это действия в интересах своего клиента.

В-четвертых, это личностные факторы и мотивы: мотив компенсации, важность собственной ведущей роли и значимости, покидание зоны комфорта вследствие участия в малознакомой процедуре, неготовность к участию в процедуре с высоким уровнем проявленных эмоций.

В-пятых, это проявление синдрома Даннинга — Крюгера: адвокаты могут считать, что знают и понимают суть процедуры медиации, хотя это не соответствует действительности.

МОТИВАЦИЯ К ИСПОЛЬЗОВАНИЮ МЕДИАЦИИ В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Чубаров Алексей Алексеевич — генеральный директор ООО «Комплексное обеспечение», заместитель председателя Коллегии медиаторов при НАКД, член рабочей группы по межнациональной и межрелигиозной медиации при Комиссии Общественной палаты Российской Федерации по гармонизации межнациональных и межрелигиозных отношений, тренер-медиатор; г. Москва, e-mail: achubarov@mail.ru

Со дня вступления в силу Федерального закона «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)» пошло уже около девяти лет. Применение медиации как метода АРС в России активно развивается. Медиация сегодня является формой разрешения споров, максимально отвечающей сути предпринимательской деятельности. Она способствует не только устойчивому развитию бизнеса, но и общей стабильности экономической ситуации в стране.

Медиация при разрешении предпринимательских споров используется достаточно редко, и это подчеркивает актуальность темы исследования. Основная причина слабой мотивации к использованию медиации, по моему мнению, — отсутствие информации о медиации как методе АРС или ограниченное представление о возможностях применения медиации, т. е. возможности применения медиации не только в спорах между предпринимателями, но и между предпринимателем и работником, например.

Основой канал продвижения/информированности предпринимателей о существовании/возможностях медиации на сегодняшний день — это судебная система России. В арбитражных судах регионов активно открыва-

ются «комнаты примирения» для пропаганды медиации в бизнес-среде. К тому же, предприниматель, узнавший о медиации в «комнате примирения», уже сделал выбор в пользу судебного разрешения спора, когда обратился для этого в суд.

Необходимо продвижение информации о медиации через профессиональные сообщества или через курсы/чтение лекций/проведение тренингов в бизнес-школах, где существует система доверия к источникам информации и открытость к получению новой информации и знаний предпринимателями/слушателями.

Хорошая/полная информированность предпринимателя о возможностях АРС как альтернативе судебной системе может позволить предпринимателю еще при подготовке сделки и на более ранних стадиях конфликта рассматривать медиацию как вариант возможного разрешения спора. Будучи в полной мере осведомленным о возможностях процедуры медиации и соотнеся свои интересы с существующими факторами бизнеса, предприниматель, по моему мнению, с очень большой вероятностью в определенных конфликтных ситуациях примет решение о разрешении конфликта с помощью процедуры медиации.

Целью моего исследования является определение факторов, наличие которых в предпринимательском конфликте, безусловно, подталкивает предпринимателя к разрешению данного конфликта с помощью процедуры медиации.

Исследуя опыт предпринимателей по разрешению различного типа конфликтов, думаю, что при принятии решения о выборе способа разрешения конфликта предприниматель будет руководствоваться набором психологических, организационных и средовых факторов. Интерес в медиации для предпринимателя возможен в следующих случаях:

- серьезные планы на продолжение работы с конфликтующей стороной;
- слабая собственная юридическая служба или ее отсутствие;
- репутационные потери.

Мотивы принятия решений, добровольно тщательно изучены наукой, составляют фундамент, основу для решений и действий, принимаемых и осуществляемых человеком. Необходимым условием внутренней мотивации является наличие свободы выбора деятельности, обеспеченность оптимальной обратной связью и уверенность человека в своей компетенции.

Принципы, заложенные в процедуру медиации, например конфиденциальность, дают серьезные плюсы для использования процедуры при разрешении предпринимательского конфликта с соблюдением/не нарушением тех факторов, о которых сказано выше.

Из вышеперечисленных факторов — первый и третий, безусловно, действуют в пользу применения медиации. И только отсутствие осведомленности в предпринимательской среде о существующих методах АРС пока сдерживает рост споров, разрешаемых с помощью медиации. Основная альтернатива разрешения споров — судебные, т. е. работа юристов/знание законов.

МЕДИАЦИЯ В СЕВАСТОПОЛЕ

Трудности начала

Печкин Сергей Андреевич — индивидуальный предприниматель, директор АНО «СЦМП», заместитель председателя Коллегии медиаторов при Севастопольской ТПП, тренер-медиатор; г. Севастополь, e-mail: pechkincep@mail.ru

После воссоединения г. Севастополя с Россией, началась сложная процедура вхождения нового субъекта в правовое и социально-экономическое поле России. Вместе с этим значительно изменилась структура власти, было произведено новое административно-территориальное деление по муниципалитетам. Появилась возможность для трансформации старых социальных институтов и создания новых.

В действующем на территории г. Севастополя до 2014 г. правопорядке отсутствовала закрепленная законодателем возможность использовать процедуру медиации, а также иные альтернативные способы разрешения споров. Развитие таких институтов было возможно только благодаря локальным пилотным проектам. Однако отдаленность Севастополя от г. Киева и иных городов, где зарождалась медиация, практически исключила возможность доступа населения города и организаций к такому способу разрешения споров.

С весны 2014 г. на территории города стал действовать Федеральный закон «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)», что дает возможность для развития

института медиации в городе. Особенности этого развития определяются рядом социально-экономических факторов: особенностями административно-территориального устройства, демографической ситуацией, спецификой социальных проблем, провоцирующих конфликты как среди горожан, так и между горожанами и местными властями.

Особенностью Севастополя является то, что, по сути, он является городом-регионом, имеющим соответственно городское поселение — г. Севастополь, а также сельскохозяйственную зону и города-спутники, целый ряд населенных пунктов. Окружающие Севастополь земли являются частью его территории и вместе с собственно городом составляют Севастопольский регион.

Переходный период в г. Севастополе связан с большим количеством сложностей, таких как:

- организация обучения государственных и муниципальных служащих в области права, бухгалтерского учета, документооборота;
- процесс замены паспортов для жителей города и подтверждения гражданства для тех, кто не был зарегистрирован в городе, но постоянно в нем проживал;
- особенности возврата денежных средств — вкладов в украинские банки;
- ограниченность возможностей новых банков;
- большое количество исков Правительства г. Севастополя об истребовании имущества из чужого незаконного владения в отношении земель, документы на которые были оформлены в «украинский период» с нарушениями;
- вопросы учета недвижимого имущества;
- наличие противоборствующих политических лагерей;
- повышение цен;

- дополнительные международные санкции для жителей Крыма;
- большое количество мигрантов из других регионов Российской Федерации, а также из Донецкой и Луганской областей Украины;
- разработка и обсуждение Генплана города, и многие другие.

Кроме того, существует много проблем и в социальной сфере, среди которых можно отметить получение услуг в сфере ЖКХ, образования, здравоохранения, социальных выплат.

В Севастополе действуют Севастопольский городской суд и 4 районных суда общей юрисдикции: Нахимовский, Гагаринский, Балаклавский, Ленинский. Город поделен на 21 участок мировых судей. Что касается арбитражных судов, то в Севастополе работают Арбитражный суд г. Севастополя и Двадцать первый Арбитражный Апелляционный суд.

При возникновении сложных и конфликтных ситуаций, граждане обращаются с жалобами и различного рода заявлениями и в другие инстанции.

Стоит обратить внимание, что в городе в настоящее время повышается социальная напряженность, вызванная многими факторами: от демографических показателей, до социальной, экономической и политической сфер. Чаще всего граждане встречаются с проблемами при получении услуг ЖКХ и медицинской помощи, в сфере семейных и трудовых правоотношений. Большая часть социальных институтов пережили и переживают процессы ликвидации или реорганизации. Поэтому большое значение для дальнейшего развития реорганизованных и вновь созданных институтов представляет изучение количественных и качественных показателей, в том числе споров и конфликтов в городе.

Первой площадкой для развития практик медиации стала Севастопольская ТПП. На внеочередном заседа-

нии Правления СТПП, состоявшемся 12.08.2016 г., было принято решение о создании Коллегии медиаторов при СТПП — постоянно действующем органе по внесудебному разрешению споров с участием медиатора. В состав данной Коллегии вошли пять практикующих медиаторов: С. А. Печкин, Е. А. Митина, О. Б. Шевчук, А. Л. Зотова и И. И. Мельник.

На базе СТПП организовываются круглые столы и совещания. 17.10.2016 был организован круглый стол на тему: «Медиация как способ разрешения споров», на котором присутствовали представители судейского сообщества и предприниматели. 27.02.2017 на базе СТПП состоялся круглый стол на тему: «Медиация в трудовых спорах», на котором обсуждались вопросы применения медиации в урегулировании трудовых споров и разрешении конфликтов между работодателями и работниками с помощью данной процедуры.

Пока результатов применения процедуры медиации в предпринимательских кругах г. Севастополя с привлечением медиаторов-членов Коллегии не зафиксировано. При этом Президентом СТПП по 35 делам, рассматриваемым Арбитражным судом г. Севастополя, направлялись приглашения сторонам пройти процедуру медиации. По результатам таких приглашений всего трое предпринимателей обратились в Коллегию медиаторов при СТПП за консультацией о возможностях медиации.

Отсутствие обращений в Коллегию медиаторов при СТПП не означает отсутствие практики разрешения споров в предпринимательской среде или корпоративных спорах. Можно отметить корпоративный спор, при разрешении которого Ресурсным центром поддержки СО НКО в г. Севастополе был приглашен медиатор С. А. Печкин. Суть данного спора заключалась в том, что в правлении одной некоммерческой организации возникли сложные вопросы, связанные как с порядком управления органи-

зации, так и с недвижимым имуществом организации. В данном случае, при участии приглашенного медиатора удалось проработать большое количество вопросов повестки дня, появилась возможность выработать правила взаимодействия между участниками собрания, а также снизить эмоциональный накал, связанный с непониманием у отдельных членов правления действий остальных членов.

Важной работой является популяризация медиации как способа разрешения споров среди населения города. Медиаторы выступают на региональном телевидении. Среди просветительских мероприятий можно отметить участие медиаторов в качестве приглашенных лекторов на обучающие мероприятия, проводимые на базе Севастопольской ТПП, а также опубликованные в интернете статьи.

По-другому обстоят дела с применением медиации в социальной сфере. Для работы по интеграции медиации и основанных на ней методов в систему разрешения конфликтов в социальной сфере, в городе созданы две некоммерческих организации: АНО «СЦМП» и АМ «Центр медиации и стратегических альтернатив», которые выстраивают свою деятельность во взаимодействии с органами государственной власти и социально-ориентированными некоммерческими организациями по нескольким направлениям.

Первое направление — это развитие медиации в образовательных организациях Севастополя. Директором Депобрнауки ГС в письме от 19.11.2015 № 8430 были доведены до сведения руководителей образовательных организаций рекомендации по созданию в образовательных учреждениях Севастополя школьных служб примирения. После данного письма в образовательных организациях Севастополя соответствующими приказами были утверждены положения о службах школьной медиации, однако

реальной работы по направлению развития деятельности таких служб не проводилось.

Фактически в Севастополе было проведено всего два мероприятия по направлению развития служб школьной медиации: 24.11.2016 состоялся семинар-практикум для педагогов-психологов образовательных организаций города по теме «Школьная служба медиации», а в декабре 2017 г. для педагогов-психологов общеобразовательных учреждений прошли курсы повышения квалификации по теме «Медиация. Стратегии общения и способы урегулирования конфликтов образовательной организации». Оба мероприятия были организованы ГАОУ по ИРО.

Администрации севастопольских школ трижды обращались в АНО «Севастопольский центр медиации и переговоров» с запросами на проведение медиации в случаях, когда имеет место травля ребенка в классе. Здесь медиация показала себя наиболее эффективным способом разрешения конфликтной ситуации, участниками процедур стала большая часть родителей учащихся. По результатам этих процедур были приняты решения, отвечающие интересам всех задействованных лиц.

В каждом из трех случаев важную роль играли администрации школ, а также классный руководитель. Без их участия было бы невозможным приглашение к диалогу родителей детей, вовлеченных в сложную ситуацию. Так, в одной из школ города Севастополя медиатором была проведена работа с десятью родителями учащихся трех классов. В данном случае к медиатору обратились после нескольких инцидентов, которые привели учеников на беседу с сотрудниками ПДН и КДН. Помимо этого, многие ситуации получали свое развитие именно благодаря действием родителей, а не детей. Спустя два дня работы с родителями появились договоренности о том, каким образом между собой будут взаимодействовать родители, каким образом они будут участвовать или не участво-

вать в конфликтах детей. По прошествии семи месяцев участники медиации подтвердили, что договоренности соблюдаются всеми сторонами.

Второе направление — это интеграция медиации в работу судов общей юрисдикции г. Севастополя. В апреле 2017 г. на базе Севастопольского городского суда была создана рабочая группа по развитию медиации. В состав рабочей группы вошли представители судейского сообщества, медиаторы, а также представитель Общественной палаты г. Севастополя. По результатам деятельности рабочей группы в районных судах города Севастополя, а также на участках мировых судей появилась информация о медиации, ее возможностях, особенностях применения в разных категориях дел, о практикующих медиаторах и образцы процессуальных документов.

Примечателен опыт взаимодействия мировых судей Нахимовского района г. Севастополя с медиаторами. Так, в феврале 2018 г. мировым судьей судебного участка № 19 Нахимовского судебного района Севастополя Н. В. Бондарь было подготовлено «Обобщение по практике применения мировыми судьями Нахимовского судебного района Севастополя Федерального закона «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)» за 2017 г. Приведу наиболее значимые для исследования выдержки из обобщения.

При рассмотрении гражданских дел мировыми судьями, стороны не принимали самостоятельного решения об обращении к процедуре медиации, выражали согласие принять участие в информационных встречах с медиаторами только после разъяснения судьей существа института медиации, порядка и условий его проведения, а также преимуществ урегулирования спора с использованием данной примирительной процедуры. При этом для проведения информационных встреч

со сторонами по делам непосредственно в зданиях судебных участков №№ 19—21 Нахимовского судебного района г. Севастополя приглашались действующие медиаторы. По ходатайству сторон с этой целью в судебных заседаниях объявлялись перерывы. В 2017 г. участие в информационных встречах со сторонами по делам принимали медиаторы — Печкин С. А., Шевчук О. Б. Для этого им предоставлялось отдельное помещение — зал судебных заседаний, т. к. иных помещений для указанных целей в зданиях судебных участков не имеется.

Стороны выражали желание участвовать в информационных встречах с медиаторами по следующим категориям гражданских дел: по делам о защите прав потребителей; по спорам, возникающим из семейных отношений; по делам, возникающим из имущественных отношений.

Нередко, после проведения информационных встреч с медиаторами стороны отказывались воспользоваться дальнейшими услугами медиаторов, не озвучив причины отказа. Споры по данным делам были разрешены мировыми судьями с вынесением решения.

Однако есть и положительные примеры. Так, на судебном участке № 20 Нахимовского судебного района г. Севастополя в ходе проведения информационной встречи к медиатору обратилась семейная пара по гражданскому делу категории «расторжение брака и взыскание алиментов». После проведения информационной встречи от истца поступило заявление об отказе от искового требования в части расторжения брака. Отказ был принят судом, производство по делу в этой части прекращено.

На судебном участке № 21 Нахимовского судебного района Севастополя по одному из гражданских дел категории «защита прав потребителей» стороны после информационной встречи с медиатором самостоятельно пришли к решению урегулировать спор мирным путем, в связи с чем истец подал заявление об отказе от исковых

требований, и отказ был принят судом, производство по делу прекращено.

Отдельно упоминается в Обобщении применение медиации в уголовных делах частного обвинения. Так, по окончании одной из информационных встреч, проведенной медиатором по уголовному делу частного обвинения категории, частный обвинитель отказался от обвинения, и мировым судьей судебного участка № 20 Нахимовского судебного района Севастополя было вынесено постановление о прекращении уголовного дела в связи с отказом частного обвинителя от обвинения.

По мнению мировых судей Нахимовского судебного района Севастополя, основными причинами низкой популярности примирительных процедур являются:

- относительная новизна для Севастополя процедуры медиации;
- небольшое количество действующих медиаторов на территории Севастополя;
- высокая стоимость услуг профессиональных медиаторов, отсутствие грантов, выделяемых медиаторам для оказания бесплатной медиативной помощи сторонам по делу;
- категорические возражения представителей лиц, участвующих в деле, защитников против проведения процедуры медиации, ввиду возможного снижения размера оплаты их услуг;
- необязательность проведения процедуры медиации до обращения в суд;
- высокая степень конфликтности отношений участников спора.

Еще одна сфера жизни Севастополя, где институт медиации начинает свое развитие, — сфера семейных правоотношений. 07.02.2018 между Депобрнауки ГС и АНО «СЦМП» было подписано соглашение о сотрудничестве, направленное на интеграцию медиации, медиативных и

восстановительных практик в систему семейных правоотношений, работу органов опеки и попечительства в Севастополе. АНО «СЦМП» при поддержке ФГБУ «ФИМ» провел два семинара для сотрудников органов опеки и защиты прав несовершеннолетних, комиссии по делам несовершеннолетних, а также отдела полиции по делам несовершеннолетних.

В августе 2018 г. также подписано соглашение между Аппаратом Уполномоченного по правам человека в городе Севастополе и АНО «СЦМП» по направлению обеспечения защиты прав человека и гражданина. Намечены совместные мероприятия по реализации указанного соглашения.

Кроме прочего, медиаторы Севастополя активно выстраивают взаимоотношения с общественными организациями и профессиональными объединениями.

Анализ социальной обстановки в Севастополе дает возможность увидеть большой спектр проблем и конфликтных ситуаций в разных сферах жизни населения города. Большое количество конфликтов и других проблем приводит к повышению уровня социального и психологического напряжения.

Медиация как способ разрешения споров при комплексном подходе к ее развитию и распространению способна выступать одним из инструментов по снижению такого психологического и социального напряжения в обществе. В настоящее время она начинает внедряться в некоторые сферы жизни города: образование, семейные правоотношения, коммерческие споры. Важную роль играет взаимодействие сообщества медиаторов с представителями государственных структур, таких как суды, органы опеки и защиты прав несовершеннолетних, иные профильные ведомства.

Изучая опыт развития института медиации в г. Севастополе, можно выделить несколько основных проблем, ему препятствующих:

- недостаточное количество медиаторов в городе, занимающихся популяризацией медиации;
- отсутствие комплексной поддержки развития медиации со стороны местной власти; нежелание населения оплачивать процедуру медиации в условиях отсутствий гарантий результата;
- «обывательский» подход медиаторов к маркетингу в медиации и продвижению медиации как услуги;
- отсутствие федерального и регионального финансирования и субсидирования по направлению интеграции медиации в систему разрешения споров.

ВИДЫ ПРИМИРИТЕЛЬНЫХ ПРОЦЕДУР. ВЗГЛЯД СО СТОРОНЫ. МЕДИАЦИЯ ИЛИ СУДЕБНОЕ ПРИМИРЕНИЕ?

Сатина Елена Валентиновна — управляющий ДО «Балашиха» ПАО «Промсвязьбанк», профессиональный медиатор; Московская обл., г. Балашиха, e-mail: satina@psbank.ru

25.10.2019 вступил в силу Федеральный закон от 26.07.2019 № 197-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации», который ввел ряд изменений в процессуальное законодательство, затрагивающее арбитражный, гражданский и административный процессы.

Закон устанавливает новые виды примирительных процедур, вводит понятия «переговоры» и «судебное примирение», определяет требования к судебным примирителям, а также придает силу исполнительного документа медиативному соглашению, достигнутому сторонами в результате процедуры медиации, при его нотариальном удостоверении.

Закон определяет 3 вида примирительных процедур:

- переговоры;
- медиация;
- судебное примирение.

Таким образом, закон предоставляет Сторонам право урегулировать спор путем проведения переговоров в целях примирения. В случае, если Стороны спора самостоятельно не способны достигнуть примирения путем проведения переговоров, закон определяет следующие

примирительные процедуры с привлечением посредников — медиатора или судебного примирителя — медиация или судебное примирение.

Цели внедрения примирительных процедур понятны: возникла необходимость снизить нагрузку на судебную систему за счет эффективного урегулирования споров как на досудебном уровне, так и в процессе судебного производства. Но при этом важно подойти к процессу внедрения процедур не формально, а достичь желаемого и качественного результата от примирительных процедур, целью которых является не только урегулирование конфликтов, но и сохранение партнерских отношений между конфликтующими сторонами.

Таким образом, несмотря на общие цели обеих примирительных процедур, можно говорить о том, что специфика, структура самих процедур значительно отличается. Соответственно, необходимо четко понимать данную специфику и применять в каждом отдельном случае именно ту процедуру, которая будет более эффективна.

В связи с этим, смотря на данную тематику взглядом со стороны, в целях снятия риска формального подхода к внедрению примирительных процедур, а также риска вытеснения процедуры медиации из судебного производства в связи с внедрением процедуры судебного примирения, хотелось бы поделиться следующими рекомендациями.

На мой взгляд, первое, что необходимо сделать для достижения основных целей примирительных процедур, — внедрить культуру досудебного примирения императивным путем, а именно: рассмотреть возможность закрепления на законодательном уровне обязательство сотрудника суда в момент подачи стороной иска в суд предложить процедуру примирения с разъяснением всех преимуществ данной процедуры. Также можно определить ряд споров, иски по которым не принимались бы

в судебное производство без отсутствия проведения процедуры примирения до момента подачи иска. Эти меры позволили бы частично сократить нагрузку на суды, а также решить социальные проблемы — научить людей договариваться.

Кроме того, необходимо ввести на обязательной основе обучение сотрудников суда, в т. ч. действующих судей, базовому курсу процедуры медиации. Это позволит судьям более профессионально определять специфику спора, понимать его медиабельность или немедиабельность, разъяснять сторонам различные подходы примирительных процедур. Это позволит получить более качественный результат от процедуры примирения, а также не исключать процедуру медиации из судебного процесса, либо, как минимум, не подходить к ней формально, поскольку существует риск вытеснения медиации из судебного производства в связи с внедрением судебного примирения. И здесь вопрос не только в качественной работе судей в отношении предложения той или иной процедуры медиации, но и в сознании нашего общества: люди могут воспринять судебного примирителя как эксперта, в отличие от медиатора, не понимая при этом плюсы или минусы того или иного процесса примирения.

На мой взгляд, обучение медиации необходимо и для судей в отставке, которые готовы проводить процедуру медиации, поскольку опыт работы в судебной системе и принципы медиации абсолютно различны — и это надо четко понимать. Не каждый человек, включая судью в отставке, может принять принципы медиации и структуру процесса ее проведения и четко использовать их в работе. А ведь именно от соблюдения принципов и процедуры медиации зависит результат ее проведения. Обучение позволит снять риск некачественного проведения процедуры медиации, которая направлена на исчерпание

конфликта самими сторонами.

В продолжение идеи качественного проведения процесса медиации необходимо рассмотреть внедрение ограничения по предоставлению услуг медиатора непрофессионально. Медиатор должен быть профессионалом, а значит, пройти специализированное обучение по медиации.

В заключение хочу отметить, что вступление в силу 197-ФЗ — это большой шаг вперед на пути в достижении цели по эффективному разрешению конфликтов альтернативными способами. Впереди, на мой взгляд, предстоит еще огромная работа по выстраиванию системы и механизмов использования на практике примирительных процедур. Главное — подойти к данной работе неформально, качественным образом, и выстроить эффективную систему разрешения споров с помощью процедур примирения. При этом каждый участник этого процесса должен быть вовлечен и нести ответственность за качество результата своей работы.

К ВОПРОСУ ОБ УСТАНОВКАХ СПОРЯЩИХ СТОРОН — ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ РАЗЛИЧНЫХ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ СООБЩЕСТВ

Игнатович Арина Владленовна — методист ЦДО «Хоста», профессиональный медиатор; Краснодарский край, г. Сочи, e-mail: arign90@mail.ru

Изучение поведения человека в ситуациях спора с другими людьми — одно из центральных направлений психологических исследований, связанных с медиацией в социальной сфере.

Среди факторов, влияющих на это поведение, исследователи часто выделяют установки, которые немецкий психолог Л. Ланге определял как бессознательное целенаправленное состояние.

Известный российский психолог Д. Н. Узнадзе утверждал, что установка — готовность, предрасположенность субъекта, возникающая при предвосхищении им появления определенного объекта и обеспечивающая устойчивый целенаправленный характер протекания деятельности по отношению к данному объекту. В социальной психологии понятие установки используется при изучении отношений личности как члена группы к тем или иным социальным объектам, механизма саморегуляции, устойчивости и согласованности социального поведения, процесса самореализации и изменения установки.

Известно также, что частые конфликты между субъектами, негативный опыт общения в напряженных ситуациях формирует негативную установку на оппонента,

которая, в свою очередь, выступает социально — психологическим фактором возникновения конфликтов.

В этой связи возрастает роль медиации, которая, как отмечает Ц. А. Шамликашвили, проникает сегодня в самые разные сферы жизни граждан, не ограниченные государством и политическими отношениями. Не последнюю роль в этом процессе играют различные профессиональные сообщества, в которых, как показано в современных исследованиях, эмоциональное выгорание профессионалов представляет собой значимый фактор возрастания конфликтности. В то же время в исследованиях поведения человека в спорных ситуациях недостаточно отражена роль его принадлежности к профессиональным сообществам. А между тем, влияние этого фактора может быть весьма значительным, поскольку, как показал Е. А. Климов, принадлежность человека к таким сообществам оказывает существенное влияние на целостный образ мира, в котором человек строит свои отношения с другими людьми. Следовательно, профессия человека способна влиять на его установки, которые проявляются в ситуациях профессиональных споров и конфликтов, а также в отношении к возможностям их урегулирования. Это положение составляет гипотезу проведенного нами исследования.

Проверяя данную гипотезу, мы, методом опроса, провели эмпирическое исследование, направленное на выявление установок представителей различных профессиональных сообществ, оказывающих влияние на их поведение в ситуации споров с другими людьми. Нами была использована анкета закрытого типа, включающая 12 основных вопросов, сформулированных в виде утверждений, по каждому из которых респондентам было предложено определить свое собственное отношение, используя для этого стандартный набор ответов: «Полностью согласен», «Скорее да, чем нет», «Скорее нет, чем да», «Нет, это не так» и «Затрудняюсь ответить».

Вопросы анкеты были связанны с различными аспектами выбора человеком поведенческих стратегий в спорных ситуациях. В частности, нас интересовали общая ориентация людей на возникновение спорных ситуаций с коллегами по профессии и другими людьми, соотношение личностных и профессиональных интересов в ситуации спора, особенности отношения представителей профессионального сообщества к своим оппонентам, готовность человека к урегулированию споров «культурными средствами медиации».

Общую выборку исследования составила группа из 45 респондентов, среди которых 15 человек представляли профессиональное сообщество медиков и работников здравоохранения, 15 учителей общеобразовательных школ и 15 военнослужащих.

Проведенное исследование позволило получить следующие результаты.

В целом опрошенные респонденты не согласны с утверждением, что «в жизни часто встречаются люди, с которыми приходится решать спорные вопросы вплоть до возникновения конфликта». Наиболее частый ответ — «скорее нет, чем да». В наибольшей степени несогласие с этим утверждением выразили военнослужащие, причем 20% дали категорический ответ «нет, это не так». Оставшиеся 20% выбрали позицию «скорее да, чем нет». В то же время в меньшей степени ориентированы на возникновение споров медики, среди которых 40% в той или иной степени согласились с предложенным утверждением. Среди учителей такое согласие проявили 46,6% опрошенных, еще 40% затруднились ответить. Категорически не согласились с предложенным высказыванием только 13,3% опрошенных учителей.

Большинство опрошенных полагают, что споры у них чаще всего возникают не с коллегами по профессии, а с другими людьми, не имеющими отношение к их

профессиональной деятельности. В наибольшей степени в этом убеждены учителя и медики 73,2% суммарно. В то же время 26% опрошенных медиков выразили свое согласие с тем, что «с коллегами по профессии спорить приходится чаще, чем с другими людьми». Для учителей и военнослужащих такое мнение не характерно, хотя военнослужащие выбрали более мягкое высказывание «скорее нет, чем да», в то время как 26,6% медиков и 33,3% учителей выбрали категорическое «нет». Дополнительную ясность по этому вопросу внесло предложенное респондентам суждение, что «главным источником споров с коллегами по профессии становятся интересы людей, на которых мы работаем». Медики, которые, как было сказано, в большей степени проявляют готовность спорить с коллегами по профессии, судя по полученным ответам, видят в качестве источников этих споров интересы своих пациентов. С этим утверждением согласны и 33,3% опрошенных педагогов. Что касается военнослужащих, то согласие с предложенным высказыванием с «мягкой формулировкой «скорее да, чем нет» высказали 13,3% опрошенных, в то время как 73,2% в той или иной степени с ним не согласны. Из этого следует, что интересы мирного населения, которые призваны защищать военнослужащие, не являются для них источником споров и конфликтов.

В то же время к утверждению, что «споры и конфликты между людьми затрагивают личностные, а не профессиональные интересы» опрошенные респонденты относятся неоднозначно. В наибольшей степени согласны с этим учителя, в несколько меньшей — медики, что же касается военнослужащих, то большинство из них видят источники возможных споров именно в сфере профессиональных интересов. Лишь 33,3% опрошенных военнослужащих выбрали ответ «скорее да, чем нет». Это говорит о том, что люди мирных профессий в гораздо большей степени склонны к спорам на межличностном

уровне, в то время как военнослужащие ориентированы исключительно на свои профессиональные отношения.

По вопросу о субъективной значимости споров и конфликтов мнение опрошенных респондентов также разделились. 26% опрошенных медиков и столько же военнослужащих разделяют мнение, что «если кто-то не согласен и спорит со мной, он явно преследует корыстные цели, пытается ввести меня в заблуждение». Около 60% медиков и учителей в равной степени с этим не согласны. Военнослужащие же проявили свое несогласие более категорично. Представители же мирных профессий в большей степени испытали затруднение при ответе на данный вопрос. В особенности это касается учителей. Это еще раз подтверждает предположение, что представители «реальных профессий» в значительно меньшей степени склонны выводить профессиональные споры на уровне межличностных интересов и даже обмана и интриг.

В то же время большинство опрошенных придерживаются категорического утверждения, что «в любом споре кто-то прав, а кто-то нет». Для медиков и учителей это утверждение практически не вызывает несогласия, остальные в той или иной степени разделяют это утверждение, хотя 6% медиков и 20% учителей затруднились определиться с ответом. Мнение же военнослужащих здесь не столь единодушно: 46,6% в той или иной степени с ним согласны, а 53,3% не выразили согласия по данному вопросу.

В то же время все опрошенные респонденты не склонны соглашаться с тем, что «если кто-то не согласен со мной по какому-то вопросу, скорее всего он заблуждается». С этим высказыванием согласилось в той или иной степени лишь 26% медиков и 33,3% военнослужащих. 53,3% опрошенных учителей категорически отказали своим оппонентам способности искренне заблуждаться. В то время как 40% из них затруднились ответить на этот

вопрос. Мнение же военнослужащих оказалось не столь однозначным: 33,3% ответили «скорее да, чем нет», еще 52,6% в той или иной степени не согласны с данным высказыванием, а 13,3% затруднились ответить. В этом свете вполне логично выглядят убеждения медиков, что «в любом споре главное отстоять свою правоту», в значительно меньшей степени так думают военнослужащие, в то время как 53,3% не склонны соглашаться с этим высказыванием. В наименьшей же степени склонность любой ценой отстоять свою правоту проявили учителя, среди которых 66,6% категорически не согласны с данным высказыванием и лишь 20% выбрали осторожную позицию «скорее да, чем нет».

Опрошенные медики и военнослужащие в большей степени, чем учителя склонны соглашаться, что «договориться с тем, кто тебе возражает, чаще всего означает поступиться своими собственными интересами» — согласие с этим в той или иной степени высказали 33,3% медиков и 40% военнослужащих. Что же касается учителей, то согласилось с этим утверждением лишь 13,3% выбравших ответ «скорее да, чем нет». Среди них также самое большое число респондентов категорически не согласны с данным высказыванием. Среди медиков таких 20%, военнослужащих — 26,6%.

Остальные вопросы анкеты касались отношения респондентов к возможности урегулирования споров мирным путем с чьей-то помощью.

Установлено, что наиболее категоричны в своем отрицании такой возможности представители медицинского сообщества. В то время как свою ориентацию на мирные стратегии урегулирования споров выразили лишь 33,3% опрошенных. В то же время практически все учителя и большинство военнослужащих полагают, что урегулирование споров мирным путем может принести пользу. В то же время подавляющее большинство опрошенных

медиков и учителей согласны с тем, что «как бы ни различались позиции людей по спорным вопросам, всегда можно прийти к общему мнению». Военнослужащие не высказали столь единодушного мнения: 60% опрошенных полностью согласны с этим утверждением, в то время как остальные 40% с этим в той или иной степени не согласны.

Значительное большинство опрошенных медиков полагают, что «прибегать к чьей-то помощи — это признак собственной слабости». Несогласие с этим утверждением высказало лишь 32,6%. Среди военнослужащих согласие по данному вопросу проявили 26,6%, несогласие — 73,2%. В наименьшей степени такая позиция характеризует учителей, среди которых число несогласных достигает 80%.

Таким образом, полученные данные позволяют утверждать, что представители разных профессиональных сообществ по-разному склонны относиться к спорам и конфликтам, на что, по всей видимости, оказывают влияние присущие им установки. Наиболее четкую и взвешенную позицию, согласно полученным данным, проявляют военнослужащие, которые не склонны привносить в споры личностную составляющую и в меньшей степени воспринимают свою победу в споре как самоцель. При этом споры и конфликты они считают своим внутренним делом, не предполагающим чьего-то вмешательства со стороны, относя данные споры исключительно к сфере своей профессиональной деятельности. Учителя же, проявляя в целом повышенную готовность к спорам, видят в них, в первую очередь, последствия несогласованности личностных интересов. При этом они положительно относятся к возможности урегулирования этих споров извне. Что же касается медиков, то споры во многом воспринимаются ими как сфера отстаивания своей правоты и собственных интересов. Поэтому возможность вмешательства извне вызывают скорее негативное отношение и ассоциируется с ущемлением

собственных интересов.

В то же время представители всех трех профессиональных сообществ сохраняют позитивный настрой на возможность культурного урегулирования споров, что позволяет характеризовать их установки как конструктивные.

УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТОМ В МЕНЕДЖМЕНТЕ: МЕНЕДЖЕР КАК МЕДИАТОР

Анучин Андрей Августович — к. э. н., сертифицированный коуч, бизнес-тренер; г. Санкт-Петербург, e-mail: anchin@mail.ru

В условиях современной экономики усложняются бизнес-задачи и ускоряется темп изменений. Количество и разнообразие конфликтов возрастает, и на менеджеров возлагается задача по их урегулированию. Возникает необходимость рассматривать и использовать хорошо зарекомендовавшие себя подходы к разрешению конфликтов, одним из которых является медиация.

При росте конкуренции выигрывают компании, которые имеют более совершенную модель управления. С одной стороны, высокий уровень конфликтности определяет низкую эффективность организации. С другой — низкая конфликтность также не способствует эффективности: организация, в которой нет конфликтов, останавливается в развитии. Полное отсутствие конфликтов, скорее всего, свидетельствует о застое, избыточная конфликтность — о наличии серьезных проблем.

Можно сделать вывод, что в компании существует оптимальный уровень конфликтности. Задача менеджеров — уметь своевременно разрешать конфликты, а при необходимости стимулировать и моделировать их для организационного развития и максимального раскрытия позитивного потенциала конфликтов в целях повышения организационной эффективности.

Конфликт — форма противодействия сторон при разнонаправленных интересах и/или противоречивых потребностях. Конфликт — это столкновение противоположно направленных целей, интересов, мнений, позиций людей в процессе взаимодействия. В зависимости от источников и носителей конфликта они делятся на социальные, психологические и организационные.

В современном учебнике менеджмента конфликт определяется как «отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами». Также конфликт можно определить как «активное противостояние сторон при разнонаправленных интересах и противоречивых потребностях».

В общественном сознании доминирует отрицательное отношение к конфликту, и тому есть три основные причины: конфликт отождествляется с насилием и разрушительной агрессией, конфликт нагружен отрицательными смыслами, поскольку для большинства людей результаты конфликта — это потеря здоровья, стрессы, распад семьи, творческих коллективов, уход самых лучших специалистов из организации и множество других негативных последствий, отношение человека к конфликту формируется исходя только из его личных интересов и потребностей.

Бытует мнение, что конфликт — явление всегда нежелательное, что его необходимо по возможности избегать и немедленно разрешать, если он возникает. Однако для менеджмента существует и позитивная сторона конфликта. Современная точка зрения заключается в том, что даже в организациях с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но и желательны.

Конфликт может выполнять как позитивные, так и негативные функции. Если он способствует положительным изменениям, раскрывает потенциал, стимулируя инновационную активность личности, групп, и в конечном счете балансирует силы, распределение ресурсов и системы, то

можно считать, что он выполняет позитивную функцию. К негативным функциям конфликта относятся ухудшение психологического климата, усиление конфронтации, подавление слабых сильными и, как следствие всего этого, нарушение баланса сил и распределения ресурсов.

На уровне организации существует оптимальный уровень конфликтности, который способствует максимальной организационной эффективности.

Типология конфликтов хорошо изучена, и мы не будем на этом останавливаться. Задача менеджера — управлять конфликтами, балансируя между их разрушительной и созидательной сторонами.

Одним из современных методов управления конфликтами является медиация. Она представляет собой форму участия нейтрального лица — медиатора — в процедуре разрешения спора. Роль медиатора, как беспристрастной третьей стороны, заключается в содействии конфликтующим, добровольно участвующим в процедуре медиации, при выработке взаимоприемлемого и жизнеспособного решения. Это решение должно служить взаимному удовлетворению спорящих сторон. При успешном проведении процедуры медиации выигрывают все стороны, вовлеченные в конфликт. Посредник/медиатор помогает в преодолении разногласий и конструктивном разрешении конфликта, устанавливая и поддерживая общение между сторонами.

Посредничество применяется, когда стороны оказались неспособны самостоятельно найти решение проблемы и достичь соглашения в ходе прямых переговоров или преодолеть тупиковую ситуацию, возникшую в ходе них. В литературе существует такое понятие, как управленческое посредничество, которое может быть использовано в качестве метода управления внутриорганизационными конфликтами. В этом случае роль посредника принимает на себя один из менеджеров организации, который может

не являться руководителем ни одной из вовлеченных в конфликт сторон.

Медиация — это специальный вид деятельности, заключающийся в оптимизации поиска конфликтующими сторонами решения проблемы, которое позволило бы прекратить конфликт. На предприятии в качестве третьей стороны может выступать официальный или неофициальный медиатор.

Роль посредника, как уже упоминалось, может играть и руководитель. В этом случае возникает задача интегрировать методы и техники медиации в его обычный способ разрешения конфликтов. Речь идет не о том, чтобы «трансформировать» менеджера в медиаторе, а о том, чтобы предложить ему включить необходимые техники и модели поведения в арсенал управления конфликтом.

Медиация в менеджменте — это процесс переговоров, позволяющий сторонам концентрироваться на процессе принятия решения, урегулировать конфликтную ситуацию и сохранить при этом отношения. Структура медиации представляет собой последовательность фаз:

- прояснение предмета и цели переговоров;
- определение списка обсуждаемых тем;
- исследование позиций сторон и выявление их интересов;
- согласование интересов в процессе совместного поиска решения;
- достижение консенсуса, заключение и оформление совместно найденного решения.

Работа менеджера связана с управлением людьми. Она довольно сложная: каждый из сотрудников стремится к соблюдению своих прав, руководитель — к достижению выгоды для компании, и различие интересов неизбежно приводит к росту числа конфликтов. На это влияет и высокая скорость изменений в деловой жизни: чем выше темп изменений, тем острее конфликты. Если менеджер

стремится остановить их, то тем самым он останавливает изменения и не использует позитивный потенциал конфликта как катализатора перемен в компании.

Если существование конфликтов необходимо для организации, то главная задача менеджера — этими конфликтами управлять. Есть много учебников, по большей части зарубежных, в которых даны соответствующие рекомендации для менеджеров. Большинство этих рекомендаций носят предписывающий характер. К сожалению, их валидность и эффективность никогда не была эмпирически подтверждена.

В случае конфликта руководитель может выполнять роль фасилитатора, мотиватора и медиатора. Фасилитация предполагает не более чем использование определенных техник для управления информацией и ее распределением между участниками спора. Фасилитатор концентрируется на подходе, связанном с ценностями и интересами, и работает в модели переговоров win-win, его роль связана с низким уровнем ответственности и контроля за процессом, и он не оказывает влияния на принятие решения в целом.

Менеджер-мотиватор сначала стремится определить источник возникновения спора, а также использует различные виды поощрения и наказания, для того чтобы мотивировать стороны договориться и решить конфликт самостоятельно. В этом случае стороны имеют полную свободу контроля и управляют процессом и результатом, в то же время они могут ощущать сильное давление со стороны руководителя.

Менеджер-медиатор использует медиативный подход, выступая в конфликте третьей стороной, которая имеет определенный авторитет и полномочия для принятия решений. Медиатор направляет стороны и помогает участникам конфликта добровольно достичь взаимоприемлемого урегулирования спорного вопроса.

А. фон Хертель выделяет пять основных вариантов осуществления медиации, или реализации медиативной компетентности:

- классическая медиация, когда медианты обращаются к стороннему специалисту, прошедшему специальную подготовку и обладающему необходимой медиативной компетентностью;
- внутрисистемная, когда в качестве медиатора выступает, например, руководитель, знакомый с процедурой медиации и обладающий медиативной компетентностью;
- медиативные переговоры с привлечением консультантов, знакомых с данной процедурой;
- медиативные процедуры в форме диалога, когда сами участники в состоянии придерживаться структурной модели медиации;
- медиация с одним участником, когда его оппонент уклоняется от переговоров, а консультант, обладающий медиативной компетентностью, способствует ее формированию у этого медианта.

Несовпадение позиций менеджера и медиатора прежде всего проявляется в наличии или отсутствии нейтральности: медиатор должен занимать нейтральную позицию, чего не скажешь о руководителе. Как правило, последний заинтересован в том или ином исходе спора, поэтому его нельзя назвать нейтральной стороной, о чем уже говорилось. Руководитель должен поощрять и стимулировать, но не должен навязывать идеальное, по его мнению, решение. Он может вмешаться и предложить свое видение ситуации, оставляя контроль и ответственность за процесс соглашения конфликтующим сторонам.

Способность управлять конфликтом зависит от уровня соответствующей компетентности менеджера. Рассмотрим понятия конфликтной и медиативной компетентности, дадим им определения и выявим различия.

В научной лексике активно используется понятие «конфликтологическая компетентность менеджеров». «Конфликтологическая компетентность менеджеров — это совокупность знаний, умений, социально-психических качеств и свойств личности, обеспечивающих социальное взаимодействие в организации, позволяющих предвосхищать появление конфликтов, эффективно управлять ими и добиваться конструктивного разрешения, создавать необходимые условия для бесконфликтной работы организации». «Конфликтологическая компетентность проявляется в рефлексивном выходе и построении разумных границ конфликтного взаимодействия, в умении видеть ситуацию в целом и в системе». Конфликтологическая компетентность подразумевает такой способ коммуникации, при котором конфликтующие стороны взаимодействуют на уровне конструктивной коммуникации, используют экологичный стиль поведения в конфликте.

Конфликтологическая компетентность представляет собой профессиональную осведомленность о диапазоне возможных стратегий конфликтующих сторон и умение оказать содействие в реализации конструктивного взаимодействия в конкретной ситуации, минимизировать деструктивные последствия.

В работе А. Булатецкой предлагается шкала из четырех значений, соответствующих различным уровням развития конфликтологической компетентности:

- полное отсутствие конфликтологических компетенций, когда менеджер не овладел необходимыми знаниями, умениями и навыками для работы и, следовательно, не способен профессионально выполнять производственные действия на своем рабочем месте;
- минимальное владение компетенциями, когда менеджер овладел лишь простейшими знаниями,

умениями и навыками, необходимыми ему для выполнения элементарных производственных действий;

- частичное владение, когда у менеджера есть лишь базовые знания, умения и навыки, необходимые для выполнения основных производственных действий;
- полное владение, когда у менеджера есть весь набор знаний, умений и навыков для выполнения рабочих действий, он свободно выбирает стратегии поведения в зависимости от условий протекания конфликта или меняет их в процессе взаимодействия.

Поиск решения с помощью медиатора либо обучение процедуре медиации формирует весьма важный комплекс знаний и навыков — медиативную компетентность. Медиативная компетентность, подобно речевой, технической, а в последнее время и компьютерной грамотности, входит в набор качеств, которые определяют уровень жизни современного цивилизованного человека. Она включает следующие группы умений и навыков.

Первая группа определяет психологическую способность медиатора руководствоваться в своей деятельности вышеописанными принципами. Она включает набор техник и приемов саморегуляции, навыки профилактики и коррекции психического «заражения».

Вторая группа предполагает умение работать с коммуникативными технологиями: умение опираться на фазовую модель переговорного процесса, использовать ее как инструмент, владение техниками работы с отношениями в переговорах, владение техниками работы с интересами в переговорах, умение грамотно обходить уловки, манипуляции и провокации, утилизируя заложенную в них энергию для реализации интересов сторон и преобразуя по мере возможности взаимодействие, осуществляемое

по принципу «победитель — проигравший», во взаимодействие «победитель — победитель» в интересах дела.

Третья группа определяет способность направлять процесс переговоров в аспекте трех основных видов динамики: тематической, психологической, групповой.

Результатом формирования этих трех групп навыков является преобразование внутренней карты переговорного пространства, которое связано с приобретением навыка рассматривать процесс коммуникации одновременно с трех позиций:

- со своей собственной, что дает возможность четко и корректно формулировать, аргументировать и отстаивать собственные интересы;
- с противоположной стороны, что позволяет внимательно выслушать другого человека, уважая его достоинство, осознать особенности его позиции по затрагиваемым вопросам и создать атмосферу творческого поиска взаимовыгодного решения;
- со стороны медиатора, отвечающего за процедуру взаимодействия, за ее направленность на взаимовыгодное решение и психологическую безопасность.

Медиативная компетентность — способность профессионально и осознанно применять инструменты медиации, приводя процесс управления конфликтом в соответствие с основными этапами медиативной процедуры. Это конфликтная компетентность с использованием медиативного подхода, которая формируется в процессе обучения при проведении медиативной процедуры.

Конфликтологическая компетентность может сформироваться у руководителя в результате получения им опыта разрешения конфликтов и управления ими. Далее рассмотрим модель ее исследования.

При создании компетентностного профиля сотрудника формируется так называемый набор компе-

тенций, т. е. количество компетенций, необходимых для выполнения требуемых профессиональных задач. В среднем для оценки одной позиции используют от 3 до 12 компетенций. Создание качественной модели компетенций — довольно длительный и затратный процесс. В некоторых случаях компании предпочитают стандартные наборы компетенций для решения задач подбора персонала, другие, наоборот, создают систему компетенций «под себя».

Л. Цой предлагает модель конфликтной компетентности, состоящую из следующих элементов: рефлексивность, коммуникабельность, социальность, готовность к развитию, целеустремленность.

В модели конфликтной компетентности, разрабатываемой нами на основании медиативного подхода, определим конфликт как (1) когнитивный процесс, связанный с оценкой ситуации как конфликтной, (2) эмоциональный процесс — проживание эмоций, связанных с конфликтом, (3) поведенческий процесс — демонстрацию конфликтного поведения.

Руководитель, который участвует в разрешении конфликта, должен управлять этими тремя составляющими. Также следует включить в модель понятие «отношение». Отношение и установки связаны с предварительной подготовкой к действию, это психическое состояние, предрасполагающее к определенному поведению.

Основная проблема конфликта связана с когнитивными проблемами восприятия: у руководителя обычно есть установки, которые приводят к неверному восприятию информации, связанной с конфликтом. Так, к когнитивным относятся ошибки атрибуции: конфликтующие стороны, как правило, уделяют больше внимания внутренним факторам, например положению другой стороны, чем внешним, таким как организационный контекст или сама конфликтная ситуация. Это смещение внимания

приводит конфликтующие стороны к мысли, что источником проблемы является оппонент, а не обстоятельства или положение вещей.

Вторая ошибка восприятия — это самореализующиеся пророчества. В таком случае люди реагируют не на ситуацию, а на свои ожидания относительно нее и на собственное восприятие. Человек пытается адаптироваться к негативному будущему, что делает его ожидания отрицательными и тем самым направляет ситуацию именно в негативное русло. Чтобы решить конфликт, руководитель должен понимать различные механизмы восприятия, которые есть у сотрудников. Только когда работники в процессе взаимодействия очистят свое восприятие от когнитивных ошибок, они смогут прийти к нужному результату, и конфликт будет разрешен.

Для того чтобы руководитель смог понять когнитивные особенности каждого из участников конфликта, он должен слушать участников конфликта, понимать их ценности и приоритеты, видеть организационный контекст конфликта в целом.

Таким образом, мы можем определить три фактора конфликтной когнитивной компетентности руководителя: умение слушать, способность принимать во внимание потребности и ценности участников конфликта, способность понимать организационный контекст конфликта.

Кроме того, понимая специфику компании, руководитель должен учитывать все организационные особенности, которые могут влиять на эффективное разрешение спора. Ему важно не только разрешить конфликт между двумя сотрудниками, но и сделать это с пользой для всей организации или отдела, которыми он управляет. Сама организация в целом и работники, которые в конфликте не участвуют, но могут за ним наблюдать, — это, по сути дела, четвертая сторона конфликта, которую руководитель должен иметь в виду.

Поведенческая компетентность связана со способностью руководителя управлять своим поведением и поведением конфликтующих сторон. Возможны две крайности в конфликте: защитное и агрессивное поведение. Демонстрация оборонительного поведения одной из сторон ведет, как правило, к возникновению у оппонента той же защитной реакции, что может лишь способствовать эскалации конфликта. Агрессивное поведение также не помогает достичь договоренностей, вызывая у другой стороны защитное поведение. Руководитель должен способствовать открытости сторон, лично демонстрируя ассертивное поведение, открытость по отношению к своим и чужим потребностям.

Также для руководителя важно умение завершить конфликт и способствовать оформлению договоренностей: он должен помочь сторонам договориться о конкретных действиях, которые следует совершить, а также определить приемлемое и неприемлемое поведение, которое стороны должны демонстрировать друг другу. Эти действия и поведение должны быть отражены в документе, к которому обе стороны при желании могли бы периодически обращаться. Письменное соглашение помогает зафиксировать функции и задачи каждой стороны конфликта в реализации совместно принятого решения. В конечном итоге это могло бы предупредить действия сторон, способные привести к возвращению или обострению конфликта.

Следовательно, с точки зрения медиативного подхода руководителю необходимы следующие навыки: способствовать открытости сторон, способствовать принятию решений, оформлять принятые решения.

В конфликтных ситуациях действия каждого участника часто интерпретируются другими как препятствия, что в свою очередь приводит к негативным эмоциональным реакциям. Таким образом, диапазон эмоций участников

конфликта может варьироваться от страха и печали до отчаяния. Гнев, боль, ярость, злоба — это далеко не самый полный перечень. Для медиатора важна способность справляться с возникающим эмоциональным напряжением. В связи с этим предполагается, что вмешательство руководителя будет восприниматься позитивно.

Менеджеры, желающие эффективно действовать в процессе управления конфликтом, должны иметь навыки управления эмоциями и, следовательно, высокий уровень эмоциональной компетентности. Менеджер будет эффективен в разрешении спора, если он сможет предугадать, понять и влиять на эмоциональные реакции сторон конфликта. «Эмпатия, сопереживание, принятие создают обстановку доверительности, в которой человек может открыто говорить о своих чувствах, переживаниях».

Все эти черты в той или иной степени связаны с особенностями профессиональной деятельности менеджера. «В любом споре участвуют люди. За любым спором присутствуют конфликты интересов. Там, где есть человеческий фактор, там всегда есть эмоциональная окраска. Соответственно, очень важно не игнорировать эмоциональную составляющую спора и при всем прагматизме ведения бизнеса понимать, что попытка нивелирования эмоций и неудовлетворенных потребностей, очень часто являющихся глубинной и движущей силой конфликта, может стать причиной недолгосрочности и неисполнения решения».

В целом в ситуации общения профессиональные и эффективные медиаторы владеют ситуацией, что предполагает, как уже было сказано, управление собственными эмоциями, считывание и контроль эмоций собеседников, способность легко перестраиваться в зависимости от изменения ситуации в целом и ее компонентов, а также прогноз возможных проблем и их успешное предотвращение.

Если медиатор управляет эмоциями, это значит, что в подходящие моменты он ощущает то или иное чувство, вместо того чтобы подавлять его, а затем использует это чувство, чтобы принять лучшее решение. Кроме того, это означает, что человек работает со своими чувствами разумным образом, а не бездумно действует под их влиянием. Например, реакция, продиктованная гневом, может быть эффективной в краткосрочной перспективе, однако направление гнева в определенный канал более эффективно в долгосрочной перспективе.

Важно понимать, что способность успешно управлять эмоциями часто обеспечивает понимание, принятие и использование эмоций в решении проблем. Когда некоторые люди говорят об эмоциональном регулировании, они иногда понимают его как подавление эмоций или их рационализацию. На самом же деле управление эмоциями подразумевает их участие в процессе мышления и их допущение в этот процесс в качестве составляющих. При оптимальном уровне эмоционального регулирования эмоция, скорее всего, не будет ни минимизироваться, ни полностью устраняться. Можно, таким образом, выделить два фактора эмоциональной компетентности менеджера:

- способность проявлять эмпатию, сочувствие и понимание;
- способность позволить участникам выразить и пережить их эмоции.

ПЕРСПЕКТИВЫ ИНСТИТУТА МЕДИАЦИИ В УРЕГУЛИРОВАНИИ ГРАДОСТРОИТЕЛЬНЫХ КОНФЛИКТОВ В РОССИИ

Иванов Олег Борисович — исполнительный директор Совета муниципальных образований Московской области, председатель Правления Центра общественного контроля в сфере ЖКХ Московской области, председатель Коллегии медиаторов при ТПП МО, Заслуженный юрист Московской области, профессиональный медиатор; Московская обл., г. Видное, e-mail: collegiamo@gmail.com

Ильинская Юлия Игоревна — директор Центра по урегулированию социальных конфликтов; г. Москва, e-mail: yulia.ilinskaya@gmail.com

Современная Россия формировалась на фоне серьезных социально-экономических, политических, культурных и отчасти даже цивилизационных потрясений, затронувших основы общественной жизни. Сфера градостроительства также претерпела существенные изменения, причем в ней внедрение рыночных форм взаимодействия происходит наиболее конфликтно. Исследователи нередко отмечают, что причиной проблем современных городов является градостроительная политика с ее ошибочной, ущербной организацией социального пространства. Пространство городов становится объектом интересов девелоперов, которые, опираясь на поддержку властей разного уровня, запускают механизмы трансформации городского пространства, зачастую не учитывая мнения горожан, которые вынуждены самоорганизовываться для защиты своих интересов. Все это порождает новые отношения социального неравенства в городах.

Проблема применения инновационных подходов к разрешению градостроительных конфликтов в современных российских условиях приобретает очевидную актуальность. К таким подходам относят и медиацию,

основная задача которой видится в первую очередь в том, чтобы исчерпать конфликт путем его урегулирования за счет выявления истинных интересов сторон конфликта. При этом медиация для градостроительных конфликтов в современной России применяется крайне редко. Это объясняется относительной новизной самого правового и организационного механизма, настороженное и зачастую предвзятое отношение к медиации со стороны участников конфликта.

Исследуя возможность и перспективы практического применения медиации в современных длящихся градостроительных конфликтах, авторы статьи путем экспресс-анкетирования опросили участников актуальных столичных градостроительных конфликтов: представителей инициативных групп, архитекторов, активистов, госслужащих, конфликтологов и медиаторов. Авторов статьи интересовало отношение анкетируемых как к градостроительным конфликтам вообще, так и к перспективам применения медиации как способа их урегулирования.

В рамках проведенного исследования были опрошены следующие практикующие специалисты и участники конфликтов: Л. Н. Цой (генеральный директор ООО «МШК», кандидат социологических наук, конфликтолог), О. Б. Иванов (заслуженный юрист Московской области, профессиональный медиатор), А. М. Козлов (депутат Московской городской Думы), В. Н. Кормаков (генеральный директор ООО «Стройкапитал», застройщик в г. Старая Купавна), Ю. Шубин (член движения «Сорок сороков», активист, выступающий за строительство Храма в парке «Торфянка»), Н. Н. Федорова (депутат Совета депутатов муниципального округа Лосиноостровский в г. Москве, противник строительства Храма в парке «Торфянка»), С. В. Разворотнева (член Общественной палаты России, исполнительный директор НП «ЖКХ Контроль»), А. Ткачук (заместитель руководителя мастерской архитектур-

но-градостроительного проектирования ГАУ «Институт Генплана Москвы»), Е. В. Соседов (бывший председатель Совета Мособлотделения ВОО ВООПИиК).

Обработка полученного массива эмпирических данных позволила сделать ряд выводов, касающихся потенциала применения медиации в градостроительных конфликтах. Экспертные мнения при их анализе были разделены на три группы: это причины градостроительных конфликтов в современной России, проблемы коммуникации субъектов градостроительных конфликтов, перспективы применения медиации при разрешении таких конфликтов.

Рассуждая о причинах градостроительных конфликтов в современной России, Л. Цой справедливо указывает: «Будущее любого современного города связано с его развитием. Представление же о том, как и в каком направлении должен развиваться конкретный город, — оно у разных членов локального сообщества разное. Именно поэтому город представляет собой пространство столкновения интересов, противодействия сторон и конфликтов». Эта позиция представляется достаточно обоснованной, хотя, с другой стороны, каждый случай следует рассматривать отдельно, исходя из его специфики.

С. Разворотнева говорит и о такой причине: «Сейчас градостроительные конфликты являются одними из самых частых. Это, например, конфликты, связанные с уплотнительной застройкой, обманутыми дольщиками, с согласованием расположения различных схем транспортной инфраструктуры, особенно когда речь идет, например, о строительстве крупных дорог через жилые массивы. В соответствии с градостроительным законодательством, люди должны такие планы обсуждать и согласовывать, но на практике те, кого эти изменения касаются непосредственно, — они всегда выступают против. Понятно, что городу объективно нужна эта дорога, но

никому не хочется быть теми, за счет кого эти городские проблемы решаются. Поэтому в градостроительных конфликтах часто частные интересы борются с интересами широкой общественности».

В целом респонденты склонны рассуждать о причинах градостроительных конфликтов, оперируя достаточно общими утверждениями и понятиями, что косвенно подтверждает отсутствие требуемого уровня рефлексии. Прозвучавшие причины сводятся к тому, что одна из сторон либо обманывает другую, либо просто не желает учитывать очевидные интересы.

Так, рассуждая о конфликте вокруг строительства храма в парке «Торфянка», Ю. Шубин подчеркивает, что причины этого конфликта носят субъективно-идеологический характер, поскольку, с одной стороны, «разве какой-то человек будет протестовать против строительства храма, даже если он не христианин», а с другой стороны, по его утверждению, позиция противников строительства профинансирована извне России, и их действия являются лишь одним из звеньев борьбы внешних сил, перед которыми стоит задача уничтожения российской государственности. А Н. Федорова, представляющая иную сторону этого конфликта, заявляет: «...я переехала в этот район десять лет назад, чтобы жить около этого парка, — тут такая чудесная зелень, соловьи, я подумала, что хочу тут жить. В первую очередь я за сохранение природы». Участники конфликта, обсуждая одну и ту же проблему, говорят будто на разных языках.

Л. Цой особо подчеркивает важность выстраивания коммуникации между участниками градостроительного конфликта: «Важно, чтобы город не превратился в арену хронических конфликтов. Для этого нужны как культура диалога, так и понятная всем процедура согласования основных позиций градостроительства. В современной России эти факторы недостаточно развиты».

Это важный момент, весьма красноречиво, как мне кажется, иллюстрирующий степень заинтересованности органов власти в управлении градостроительными конфликтами. А. Ткачук так описывает сложившуюся ситуацию: «В рамках работы нашего института сегодня не практикуются мероприятия по коммуникации с жителями, хотя это было бы, наверное, интересно и полезно — проводить такие предварительные встречи, выслушивать мнения, которые могут повлиять на принимаемые управленческие решения». При этом она справедливо отмечает, что «никто не хочет получить негативный резонанс, критику со стороны жителей». В похожем ключе выступает Е. Соседов: «У нас постоянно проводились митинги и народные сходы, их эффективность безусловно была. Мы видели, что публичное выражение позиции населения очень болезненно воспринимается другой стороной. Проведение таких публичных мероприятий может в корне изменить ситуацию». С. Разворотнева добавляет: «Площадки общественных советов и региональных общественных палат часто становятся такими коммуникативными площадками для обсуждения градостроительных конфликтов. Там, где их нет, конфликт часто выливается в митинги и забастовки».

Взаимоисключающие позиции экспертов по конфликту вокруг строительства храма в парке «Торфянка», их более чем спорные и субъективные аргументы в пользу своих сторон также демонстрируют отсутствие сколько-нибудь выстроенной коммуникации между субъектами конфликта и, что существенно опаснее, отсутствие желания такую коммуникацию выстраивать. Таким образом, коммуникация заменяется теорией заговора, огульной демонизацией оппонента и утратой даже теоретической возможности поиска компромисса. В такой ситуации управлять конфликтом крайне сложно, в нем полностью аннигилируется любое рациональное начало.

С другой стороны, нельзя не согласиться с Н. Федоровой, которая утверждает: «Если бы на предварительном этапе прошли полноценные публичные слушания, то ситуация развивалась бы совсем по-другому, было бы видно, что люди против строительства храма. Даже если бы власти решились строить, то люди стали бы писать во все инстанции, и это не привело бы ни к чему хорошему. То есть на начальном этапе противостояния еще вполне возможен был бы диалог, люди не были доведены до такого состояния обиды на то, что произошло. Мы ведь стучали в самые разные двери, просили поговорить с нами, но из всех органов мы получали идентичные письма — предложение в предложение, под копирку».

А. Козлов также подчеркивает важность коммуникации и то обстоятельство, что общественный штаб по контролю за реализацией программы реновации при Общественной палате города Москвы как раз и создан в качестве одной из площадок, обеспечивающих подобную коммуникацию. Так, он отмечает, что с момента запуска программы реновации в штаб обращались как сторонники, так и противники идеи: «Обращения в штаб по характеру меняются в зависимости от конкретного этапа программы. Сейчас большая часть обращений поступает от участников программы, вопросы ориентированы на стартовые площадки, очередность домов, сроки, отделку квартир, дополнительную покупку квадратных метров жилой площади, как будет учитываться социальная, транспортная и иная инфраструктура. Иногда спрашивают, как выйти из программы, иногда — как войти. Обращаются к нам и противники, мы их не игнорируем, воспринимаем их обращения нормально. С теми из них, с кем можно адекватно разговаривать, мы готовы вести диалог, суммировать их позиции и доносить их до действующей власти».

Нередко стороны конфликта общаются не напрямую, а через средства массовой информации. Таким

образом создается лишь иллюзия коммуникации, которая, очевидно, ничуть не лучше, чем полное отсутствие коммуникации, а в чем-то даже и опаснее с точки зрения управляемости конкретного конфликта. Так, например, Е. Соседов, комментируя конфликт вокруг «Мортонграда», отмечает: «Мы писали обращения в адрес собственника, однако никаких ответов от него так и не получили. Были их ответы журналистам, интервью, статьи, но на диалог с жителями собственник не идет».

Приведенные позиции экспертного сообщества позволяют сделать однозначный вывод: система коммуникации в рамках градостроительного процесса в столице не отлажена, даже несмотря на то, что ее необходимость признается на уровне экспертного сообщества. Между тем выстраивание эффективных коммуникативных схем между всеми участниками конфликтного процесса является ключевым понятием в управлении конфликтом и в медиативных процедурах. Существующий в настоящее время фактор недоверия властям весьма ярко проявляется в т. ч. и в градостроительных конфликтах, и во многом из-за пассивной позиции самих властей в вопросах выстраивания эффективных средств коммуникации с локальным сообществом.

Рассуждая о перспективах применения медиации при управлении градостроительными конфликтами и их разрешении, Л. Цой подчеркивает: «В современной России, с ее неустоявшимися, только формируемыми механизмами общественной коммуникации, на первую роль выходят технологии управления и разрешения градостроительных конфликтов, в том числе и медиация». В плане работы медиатора в поле градостроительного конфликта Л. Цой указывает на две концептуальные задачи: во-первых, определить «выпавшее» из поля зрения проектировщиков существенное основание принятия проектного решения и, во-вторых, создать механизм или предложить проце-

дуру для включения этого основания в проектирование. В то же время, по мнению респондента, на сегодняшний день российское общество крайне недоверчиво относится к медиаторам, а стороны градостроительного конфликта склонны не признавать авторитет медиатора, его профессиональные и репутационные компетенции, его лояльность, объективность и независимость. Это вызвано спецификой института и относительно небольшой практикой его применения.

Похожую позицию занимает и Ю. Шубин. Он подчеркивает, что знаком с понятием медиации и считает потенциал этого института достаточно существенным, однако подчеркивает, что, по его мнению, в конфликте вокруг строительства храма в парке «Торфянка» одна из сторон обманывает другую. В этой связи функции медиатора он воспринимает весьма специфически — в соответствии со своей установкой. То есть, для него медиатор должен быть не специалистом, который сближает позиции сторон конфликта, а неким третейским судьей, который либо подтвердит его как стороны конфликта очевидную правоту, либо будет обвинен в том, что «он повелся на ложь». Несколько анекдотичным выглядит то, что сам респондент, выступая с таких радикальных и бескомпромиссных позиций, в то же время заявляет следующее: «Должна быть поэтапность, чтобы они приводили свои доказательства, а мы — свои. Совсем радикалы не пойдут на компромисс, они будут выведены на чистую воду и уйдут, останутся только местные жители, и они сами по себе уйдут в нейтральную позицию. С оппонентами невозможно договориться, а сами жители ничего не решают».

Его позицию разделяет и Н. Федорова: «Точно ли медиатор не будет заинтересован по отношению к одной или другой стороне? Это важно, потому что доверие сильно подорвано. Особенно по отношению к государству». При этом сама идея привлечения к урегулированию конфликта

медиатора респондентом воспринимается весьма позитивно, хотя из приведенной цитаты очевидно, что медиатор воспринимается не как независимое лицо, а как чей-то инструмент. Респонденты в массе своей крайне настороженно относятся к самой идее независимости медиатора: в теоретическом плане они с ней полностью солидарны, но почти всегда оговариваются, что на практике достичь такой независимости невозможно и, следовательно, задача сторон в этой связи представляется не как помощь медиатору в поиске компромисса, а как «перетягивание» медиатора на свою сторону. Следует отметить, что с этой позиции многие респонденты неосознанно наделяют медиатора статусом своего рода общественного арбитра, имеющего какие-то полномочия на принятие того или иного решения, причем это наделение происходит у сторон автоматически. Это также иллюстрирует тот факт, что понятие медиации совершенно не закреплено в общественном сознании, даже у тех людей, которые знакомы с ним как с термином.

О. Иванов, в целом поддерживая идею применения медиации в градостроительных конфликтах, справедливо указывает на объективные трудности такого применения, связанные не в последнюю очередь с несовершенством имеющейся законодательной базы: «Следует учесть, что медиаторы осуществляют свою деятельность в соответствии с соответствующим федеральным законом и, следовательно, объективно ограничены этим законом. При этом предмет регулирования федерального закона и сфера его действия сформулированы таким образом, что с правовой точки зрения возможность использования процедуры медиации в градостроительных конфликтах — конфликтах публичных, затрагивающих большое количество людей, — нуждается в очевидном уточнении». Еще одной чисто правовой проблемой, по мнению респондента, является прямой законодательный запрет на оказание

медиатором любой стороне конфликта юридической, консультационной или любой иной помощи. Очевидно, что такой запрет носит явно избыточный характер и не соответствует логике медиации, целям и задачам эффективного разрешения градостроительного конфликта. Юридически грамотно составленные документы усиливают влияние достигнутых между сторонами конфликта в процессе его разрешения договоренностей. Более того, любой градостроительный конфликт всегда имеет и правовую составляющую, и, следовательно, эффективно разрешить его, не прибегая к нормам права, невозможно. Актуальной остается и проблема принудительного исполнения медиативного соглашения. Действующее законодательство такую возможность исключает кроме случаев, когда суд своим решением придает медиативному соглашению силу мирового. Однако к градостроительным конфликтам такая практика почти всегда неприменима, и это обстоятельство объективно снижает число обращений к медиации на этапе выбора способа урегулирования спора. Говоря о сложностях, с которыми может столкнуться применение медиации в градостроительных конфликтах, О. Иванов справедливо указывает также на отсутствие средств для оплаты труда медиаторов или же, обозначая эту проблему шире, спорное соотношение между ценой услуг медиатора и тем результатом, который будет получен по итогам его работы.

К слову, в вопросе оплаты труда Л. Цой вступает в заочный спор с О. Ивановым и указывает, что медиация в современной России, как и любой относительно новый социальный институт, испытывает объективные проблемы становления и развития и в связи с этим — определенный кризис доверия со стороны потенциальных и заинтересованных в нем пользователей. Этот кризис, по мнению Л. Цой, можно преодолеть путем активного участия медиаторов в урегулировании градостроительных

конфликтов. В том числе это следует делать на безвозмездной основе — как нарабатывая положительный опыт медиации, так и повышая авторитет этого института в общественном восприятии в целом.

А. Козлов подчеркивает, что в его деятельности еще не было опыта применения медиации, он в целом полагает привлечение медиаторов к градостроительным конфликтам полезным и здравым начинанием, справедливо уточняя: «Для медиации необходимо желание двух сторон найти какое-то общее решение. Но бывает так, что у противников есть эмоции, с одной стороны, и нет желаний искать компромиссы — с другой. Хотя, в целом, по моему опыту, все-таки большинство участников градостроительных конфликтов склонны искать компромиссы. Это обстоятельство позволяет использовать медиационные технологии». Этой же позиции придерживается и Е. Соседов: «Медиация имеет смысл, когда есть базовые установки у обеих сторон. Мы понимаем тоже, что жители не идеальные и общественность не идеальная, могут палку перегибать где-то. Смысл есть тогда, когда и одна, и другая сторона готовы друг друга слышать, уважительно относиться к позиции друг друга и действовать в рамках закона. Если одна из сторон не готова слышать и поступиться какими-то своими интересами для достижения какого-то компромисса и действовать в рамках закона, то услуги медиаторов будут бессмысленны».

С. Разворотнева, говоря о преимуществах медиации в градостроительных конфликтах, подчеркивает: «Я хорошо отношусь к медиации и полагаю, что при строительстве крупных объектов медиаторы должны помогать находить общий язык всем заинтересованным лицам. Часто городское сообщество вообще не умеет разговаривать с застройщиками и находить взаимоприемлемые варианты. Когда затронуты интересы большого числа участников — застройщиков, администрации города,

людей, проживающих в непосредственной близости от объекта строительства, людей, проживающих в городе вообще, нужно проводить сложные переговоры, нужно максимально учитывать всю эту паутину факторов. Понятно, что человек без специальной подготовки с задачей такой сложности не справится».

С другой стороны, применение медиации при специфических градостроительных конфликтах может быть недостаточно эффективным. Об этом говорит В. Кормаков, который подчеркивает, что с местной администрацией у застройщика «нормальные, рабочие отношения», как и с дольщиками, «если общаться с ними поодиночке». С ним можно согласиться отчасти, поскольку градостроительные конфликты, связанные с несвоевременной сдачей строящегося жилья в эксплуатацию, должны быть разрешены не путем поиска компромиссов в широком смысле этого слова, а путем выполнения ранее взятых на себя обязательств застройщиком. Здесь компромисс возможен только в сроках сдачи объекта, но не в каких-то иных условиях его сдачи, и, следовательно, речь должна идти о соблюдении таких обязательств и о юридической ответственности за их несоблюдение.

Мнение опрошенных сводится к тому, что медиация может и должна использоваться при управлении градостроительными конфликтами и что сама эта конфликтная сфера вполне готова к внедрению медиации. В то же время опрошенные лица слабо проинформированы о медиации как об относительно новом институте управления конфликтами вообще и о возможности ее применения в специфических градостроительных конфликтах, в частности. Опрошенные эксперты утверждают, что медиация имеет существенные преимущества перед традиционными формами урегулирования конфликтов вообще и конфликтов градостроительных в частности. Самое важное: медиация позволяет выявить истинные интересы участников кон-

фликта, сформулировать их. Это позволяет запустить процесс выявления принципиальных и факультативных различий интересов участников конфликта, определить их возможные общности и через все описанные механизмы создать для участников конфликта необходимые формы взаимоотношений, которые способствовали бы трансформации конфронтации во взаимовыгодное сотрудничество, построенное на позитивных началах. Медиация всегда исходит из того, что какими бы непреодолимыми ни казались существующие противоречия между сторонами конфликта, у них существует реальная возможность сохранить партнерские отношения и найти актуальные формы совместной деятельности. Именно такой позитивистский подход выгодно отделяет медиацию от традиционных способов разрешения конфликта, которые в ряде случаев в силу ограниченности своего функционала не могут снять остроту вопроса в принципе, поскольку изначально преследуют иные цели.

В то же время нельзя не согласиться с мнением С. Разворотневой: «Медиация у нас развивается медленно, потому что граждане слишком слабы, альтернативные гражданские группы слишком слабы и, в конченом счете, сильные давят слабых. Развитие гражданского общества и усиление давления влиятельных, активных групп граждан, вовлекаемых в градостроительные конфликты, усилит необходимость проведения переговоров и востребованность медиации как одного из ключевых инструментов управления градостроительным конфликтом».

Резюмируя вышеизложенное, следует отметить, что идеальная схема взаимодействия, минимизирующая саму возможность возникновения и развития градостроительного конфликта, подразумевает непосредственную связь каждого с каждым. Однако такая система объективно крайне сложна для практической реализации и в совре-

менной России попросту не обеспечена нормативно-правовыми документами и организационными структурами. В настоящее время в городах власть взаимодействует с участниками городского сообщества опосредованно — через представителей групп интересов, которые зачастую имеют собственные интересы, не всегда совпадающие с интересами населения. Такая система, безусловно, требует создания надежных коммуникационных связей, обеспечивающих устойчивость входящих в них участников. В современной же России институт цивилизованного диалога между участниками градостроительных конфликтов находится в зачаточном состоянии, что приводит к ситуации, в которой каждая сторона отстаивает исключительно свои интересы и не рассматривает вариант сколько-нибудь существенных уступок, что, в свою очередь, не позволяет создать платформу для формирования общественного согласия.

Так как же избежать градостроительного конфликта? Лучше всего необходимые условия для этого сформулировал крупный российский ученый Вячеслав Глазычев в одном из своих интервью: «Требуется осуществлять процесс городского планирования и проектирования на всех уровнях в диалоговом режиме между администрацией, архитекторами и озабоченными горожанами. На практике же это весьма трудоемкая система процедур, требующая к тому же не только доброй воли, но и очень высокой квалификации ведущего в проектном процессе».

Преимущества медиации как формы урегулирования градостроительных конфликтов обусловлены тем, что именно медиация позволяет выявить истинные интересы участников конфликта, сформулировать их. Это, в свою очередь, позволяет запустить процесс выявления различий интересов участников конфликта, определить их потенциальные общие интересы и создать для участников конфликта приемлемые формы взаимоотношений,

способствующие построению взаимовыгодного сотрудничества. Медиация принципиально исходит из того, что у сторон конфликта в любом существует возможность сохранить партнерские отношения и найти приемлемые формы совместной деятельности. Этот позитивистский подход выгодно отделяет медиацию от традиционных способов разрешения конфликта.

Медиация сегодня — все еще новелла для российского общества. Понимание сущности медиации как уникального способа разрешения еще недостаточно укоренилось не только в российском общественном сознании, но и среди представителей профессиональных групп. Однако потенциал этой новеллы признается всеми участниками градостроительных конфликтов.

Некоторые из описанных проблем можно преодолеть силами экспертного сообщества. В частности, медиаторам следует активнее участвовать в урегулировании градостроительных конфликтов, в т. ч. и на безвозмездной основе. Это позволит, с одной стороны, наработать положительный опыт медиации, а с другой — повысить в общественном сознании авторитет этого института. В качестве организационных предложений, способных повысить востребованность медиации, разумно предложить формировать отраслевые медиативные центры, в т. ч. и с государственной поддержкой. Такие центры вполне могут стать «точками роста» интереса к медиации — как научного и просветительского, так и практического.

ИНТЕГРАЦИЯ МЕДИАЦИИ В СУДЕБНУЮ СИСТЕМУ
Практика, проблемы, перспективы
Сборник материалов I Межрегиональной конференции

Научный редактор:
В. Н. Князев

Предпечатная подготовка:
М. Г. Юхимова

Подписанов печать 30.11.2019 г.
Издательская лицензия ЛР № 066606 от 19.05.99
Формат: 84x108/32. Бумага офсетная. Печать офсетная.
Гарнитура «Minion Pro». 3,5 усл. печ. л.
Тираж 100 экз. Зак. №

Издательство *"Беловодье"*
Тел./WhatsApp: **+7-903-707-92-23**
E-mail: **belovodje.moscow@gmail.com**

Отпечатано в полном соответствии с качеством предоставленных
материалов в АО «Т 8 Издательские технологии» (АО «Т 8»)
109316, г. Москва, Волгоградский проспект, д. 42, корп. 5