

НАУЧНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ ЦЕНТР  
МЕДИАЦИИ И ПРАВА

# АЗБУКА МЕДИАЦИИ



МЕЖРЕГИОНАЛЬНЫЙ  
ЦЕНТР УПРАВЛЕНЧЕСКОГО  
И ПОЛИТИЧЕСКОГО  
КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

Издательство  
ООО «Межрегиональный центр управленческого и политического консультирования»

Москва, 2011

УДК 316.48::[159.923.2:316.77]

ББК 60.524.224я91+60.524.228я91+88.53я91

А35

**Азбука медиации** / Науч.-метод. центр медиации и права ; [С. Ташевский]. - М. :

Межрегион. центр управлен. и полит. консультирования, 2011. – 64 с. – ISBN 978-5-98872-018-8.

И. Шамликашвили, Ц., Ташевский, С., сост.

*В книге «Азбука медиации» в полушутливой, в полусерьезной форме, легким, доступным языком рассказывается о медиации – альтернативном методе разрешения споров, который в последнее время становится все более востребованным в России, поскольку учит людей находить общий язык и договариваться друг с другом.*

*Главным преимуществом этого метода является то, что участники конфликта приходят к решению, выгодному для всех сторон, иными словами, все остаются в выигрыше, что позволяет спорщикам в дальнейшем продолжить сотрудничество, а не поставить точку во взаимоотношениях.*

*Для тех, кто хочет разобраться в медиации более серьезно, ознакомиться с законодательством в этой сфере, в книге приведены комментарии с юридической точки зрения.*

*Книга рассчитана на широкий круг читателей.*

Автор идеи – Ц. Шамликашвили

Текст – С. Ташевский

Иллюстрации – С. Капранов

УДК 316.48::[159.923.2:316.77]

ББК 60.524.224я91+60.524.228я91+88.53я91

**ISBN-13: 978-5-98872-018-8**

А35

**Авторские права защищены.**

© АНО «Научно-методический центр медиации и права», 2011

© Издательство ООО «Межрегиональный центр управленческого и политического консультирования», 2011

Запрещается частично или полностью воспроизводить, сохранять в информационно-поисковых системах или передавать в какой-либо форме и какими-либо средствами (электронными, механическими или с помощью фотокопирования, записи и/или других способов) содержание настоящей работы без предварительного письменного разрешения издателей.

## ПРЕДИСЛОВИЕ

*Что такое медиация? Почему это слово сегодня звучит все чаще? Чем она полезна, для чего нужна, какая от нее польза? Можно было бы ответить на эти вопросы скучными цитатами из юридических документов и серьезных книг. Те, кто очень любит такие цитаты, найдут их здесь, на полях. Ну а всем остальным, кому хочется узнать, что такое медиация, лучше на них не отвлекаться. Потому что на самом деле медиация – это очень интересная штука. С ней можно разрешить почти любой спор, да еще так, что все спорщики останутся довольны. А значит, медиация касается каждого из нас. Ведь разве вы сами никогда не участвовали в безнадежных, неразрешимых спорах? Извините, в это трудно поверить.*

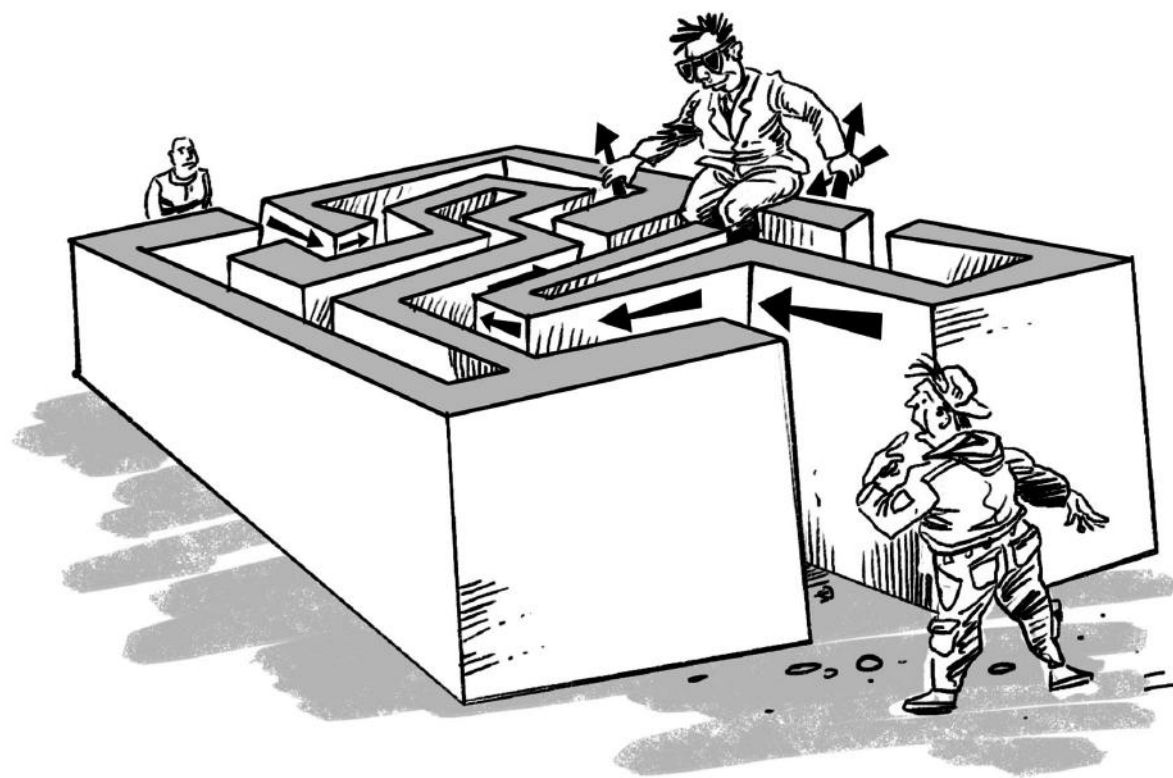
*Спор родился вместе с человеком. Поводы? Причины? Ну конечно, у нас всегда есть масса причин, чтобы спорить друг с другом до хрипоты, хвататься за каменные дубинки, за острые мечи, за адвокатов и закон. Это вечная история человечества, которое выматывает само себя непрерывными раздорами и разногласиями по любому поводу. Описанный Джонатаном Свифтом спор лиллипутов, с какого конца разбивать яйцо – с тупого или с острого, – отличный пример типичного спора между людьми. Пустяк? Но из-за этого пустяка в Лиллипутии шла бесконечная и кровопролитная война. Ирландский сатирик полагал, что человек так никогда ничему и не научится, он вечно будет хвататься за оружие, чтобы доказать свою правоту... Тут он, пожалуй, немного ошибся. Все-таки разрешение спора огнем и мечом, как показала история, оказалось крайне неэффективным: за убитых начинали мстить их дети, потом внуки, и мучительная, безнадежная тяжба продолжалась много поколений. Если она и давала что-то хорошее, так только писателям: у них копился прекрасный материал для бесмертных трагедий. Но нельзя же вечно работать на Гомера и Шекспира... Поэтому в просвещенные времена человечество, утомленное бытовыми и идей-*

*ными кровопролитиями, нашло другой способ разрешения споров, чуть скучней и безопасней: первенство было отдано Суду и Закону. Так кровопролитие было заменено на пролитие бесконечных потоков чернил. Спорщики, безусловно, ждали (да и ждут сегодня) от суда такого же быстрого и окончательного разрешения спора, как их предки – от умелого удара мечом. Увы, их надежды тоже не оправдываются: суд может продолжаться многие годы, возобновляться вновь и вновь, а иные тяжбы, как и прежде, во времена вендетты, передаются по наследству от детей к внукам. Да, конечно, все живы и здоровы. Но пор – он и ныне там.*

*Однако во все времена существовал и другой способ разделаться со спором. Простой и неинтересный для публики и журналистов – помириться. Использовать его всегда было очень сложно, а в наши времена – тем более. Люди ведь любят следить за чужим спором (почти так же, как смотреть на пожар у соседа). И, каким бы пустячным ни был повод, всегда найдется кто-нибудь, способный раздуть даже из слабой искры пламя. А вот погасить огонь спора, призвать спорщиков вспомнить, из-за какого пустяка все началось, заставить их осознать ничтожность своей тяжбы – на это способны немногие. Когда-то таких людей называли мудрецами, к ним приходили за советом. Но сегодня уважаемых всеми мудрецов осталось раз, два – и обчелся. Да и на тех уже, наверно, собран компромат.*

*Выходит, Джонатан Свифт все-таки был прав: человечество ничему не учится. И даже хуже – мы многому разучились. Но, к счастью, несмотря на войны, революции, экологические катастрофы и многое другое, чем успел «отличиться» человеческий род, никто пока не спешит выгонять нас из школы жизни. А значит, еще не поздно наверстать упущенное. Мы еще можем освоить один способ разрешать наши споры по-человечески, и именно об этом способе рассказывает книга, которую вы держите в руках.*

## ПОСРЕДНИК ПОСРЕДНИКУ РОЗНЬ



Медиация... Что обозначает это слово? Корень вроде бы знакомый. Кто-нибудь, наверное, сразу вспомнит гитариста, который при игре, чтобы не касаться струн пальцами и изменить характер звука, использует маленький кусочек пластмассы – медиатор. Медиатор в буквальном переводе означает «посредник». Значит, медиация – это просто посредничество? Ну, на самом деле не совсем так, и даже совсем не так! Медиация – **ОСОБАЯ ФОРМА** посредничества, в корне отличающаяся от всех остальных. Ведь что такое посредничество? Когда-то, в девяностые годы прошлого века, мы все твердо выучили: посредники – это такие люди, которые делают деньги «из воздуха». Помните анекдот? Встречаются двое. Один говорит другому: «Хочешь поменяться?» – «А у тебя что есть?» – «Ну, скажем, тысяча тонн алюминия» – «А у меня пять вагонов «Жигулей». Меняемся?» – «Отлично! То что надо. Меняемся!». Ударили по рукам и разошлись. Один – искать тысячу тонн алюминия, другой – пять вагонов «Жигулей».

Да уж... В России слово «посредничество» не в чести. И это, вообще говоря, понятно. Может быть, именно из-за таких «посредников» наша экономика никак не придет в себя, хотя ей пора бы уже давно встать на ноги. И, кстати, медиация может ей помочь, подать руку помощи. Именно потому, что медиация – это совсем другое посредничество. Посредничество при разрешении спора, но тоже особое – основанное не на страхе и трепете, а на интересах. Интересах не чужих, а своих собственных.

Здесь еще очень важно добавить, что медиация – это вообще не коммерческая деятельность. Ведь и при разрешении спора посредничество тоже может быть коммерческим. Дескать, «я вас примирю, если свой процент от суммы, из-за которой спор, себе возьму». Понятно, что при таком способе примирения посредник кровно заинтересован, чтобы спор разгорался сильнее, чтобы сумма была повнушительней. А медиатору все равно, из-за какой суммы спорят и вообще из-за чего начался раздор. Для него важнее помочь сторонам найти выход из спора. Именно за эти усилия ему причитается гонорар. А как же! Конечно, на гонорар он имеет полное право, как, скажем, писатель, пишущий роман, или адвокат, ведущий дело. Но все равно его деятельность – некоммерческая. Если не верите, прочитайте правовую справку на следующей странице, там об этом сказано ясным юридическим языком.

Посредник, которого попросили помочь разрешить спор, всегда стремится получить над спорщиками некоторую власть, потому что его главная и единственная задача – чтобы стороны договорились, «сторговались» друг с другом. Останутся ли они довольны, ему не важно. Важно погасить конфликт, его прекратить. Поэтому он зачастую располагает между спорщиками, манипулирует ими, подталкивая каждого из них к компромиссу. А задача медиатора – помочь сторонам исчерпать существующие между ними разногласия и достичь соглашения на основе консенсуса. Медиатор не располагает

ся между спорщиками, он стоит в стороне и никак не влияет на их решения. Он только создает настроение, атмосферу для переговоров, делает так, чтобы диалог между сторонами стал в принципе возможен, а найти выход из спора они должны сами.

## МЕДИАЦИЯ – ОСОБАЯ ФОРМА ПОСРЕДНИЧЕСТВА

Медиация является альтернативной процедурой урегулирования споров с участием в качестве посредника независимого лица – медиатора.

Медиатор не выносит решения по спору, не предлагает возможные варианты разрешения спора, а лишь содействует созданию условий и пространства для диалога между сторонами.

Медиация – это путь к осмысленному взаимоприемлемому решению, основанному на консенсусе между сторонами, вовлеченными в спор. Медиация представляет собой форму участия нейтрального лица – медиатора – в процедуре урегулирования спора.

Медиация – это особая форма посредничества, не предполагающая авторитарной, директивной роли посредника. Роль медиатора как беспристрастной третьей стороны заключается в содействии сторонам, добровольно участвующим в процедуре медиации, при выработке взаимоприемлемого и жизнеспособного решения. Это решение должно служить взаимному удовлетворению спорящих сторон. При успешном исходе медиации нет ни победителей, ни побежденных, выигрывают все стороны, вовлеченные в конфликт.

Деятельность медиатора не является предпринимательской, поскольку ее целью является не извлечение прибыли, а оказание содействия развитию партнерских, деловых отношений и формированию этики делового оборота, гармонизации социальных отношений.

## ПРАВОВАЯ СПРАВКА

Согласно п. 1 ст. 2 Гражданского кодекса РФ предпринимательской является самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг лицами, зарегистрированными в этом качестве в установленном законом порядке.

Предпринимательскую деятельность характеризуют специальный субъект (зарегистрированный предприниматель) и объект (прибыль), а также две ее стороны - субъективная (самостоятельность, риск и направленность на систематическое получение прибыли) и объективная (совершение предпринимателем разнообразных действий по пользованию имуществом, продаже товаров, выполнению работ или оказанию услуг).

Статья 45 Конституции РФ гарантирует государственную защиту прав и свобод человека и гражданина в Российской Федерации. Каждый вправе защищать свои права и свободы всеми способами, не запрещенными законом.

Приоритет цели содействия при урегулировании споров (возникающих из гражданских правоотношений, в том числе в связи с осуществлением предпринимательской и иной экономической деятельности, а также споров, возникающих из трудовых и семейных правоотношений) над извлечением прибыли отличает деятельность медиатора от предпринимательской. Имеется в виду, что деятельность медиатора носит не коммерческий, а общественно полезный характер и осуществляется с целью удовлетворения потребностей общества и его членов, при этом медиаторы в своей деятельности руководствуются профессиональной этикой (основы которой отражает Кодекс профессиональной этики медиаторов).

## СПОРЩИКИ, ПОЙМАЙТЕ РАВНОВЕСИЕ!



Но если медиатор никак не контролирует спор, зачем он вообще нужен? Разве нельзя обойтись без него? Просто договориться, и дело с концом? Это, конечно, было бы хорошо, но так случается редко. Дело в том, что спор – очень неустойчивый «объект», он всегда норовит «завалиться» в ту или другую сторону. В споре кипят страсти, людей всегда охватывает желание «подтолкнуть» ситуацию в свою пользу. Представьте себе велосипед: он устойчив, пока ездок крутит педали. Так и спор – он требует от сторон постоянных усилий для поддержания равновесия. «Ах, он так!» – «Ну, тогда я – так!» Однако стоит приделать к велосипеду еще одно, третье, колесо, и на нем может кататься даже ребенок. Никаких усилий по поддержанию равновесия теперь не нужно, можно остановиться когда хочешь, оторвать взгляд от дороги, спокойно оглядеться по сторонам... Такой же эффект происходит и в медиации: присутствие медиатора, абсолютно нейтрального по отношению к спорщикам и спору, делает ситуацию более устойчивой. Эффект здесь действительно столь же ощутимый, как добавление к двум опорам третьей: спорящие стороны невольно начинают выбирать слова, аргументировать свои позиции, анализировать спор. А когда эмоции утихают и перестают застилать взор, взаимоприемлемое решение оказывается куда ближе, чем казалось в пылу раздора. Вот как, например, в этой притче:

*Два мужичка размечали территорию в лесу, делая зарубки на деревьях, и внезапно встрети-*

*лись нос к носу. Конечно, сразу поспорили:*

*– Это мой участок леса, ведь моя деревня ближе!*

*– Нет, твоя деревня за речкой, оттуда через мостки даже за полчаса не дойти, а от моей едва четверть часа ходу, значит, и участок этот должен быть мой!*

*Ну, понятное дело, слово за слово, уже чуть ли не за топоры готовы были схватиться. Леса, конечно, кругом хоть отбавляй, да только не в лесе же дело! Дело в том, кто кого переспорит.*

*И так жарко они спорили, что вышел на их голоса старичок, собиравший поблизости грибы. Встал рядом и слушает спорщиков. Тут они сразу голоса понизили, браниться стали вежливей: все-таки рядом незнакомый человек в почтенном возрасте. Даже обидно: грубые слова так на язык и просятся, да неудобно грубить при старших. А старичок, как назло, все не уходит. И решили они тогда к нему обратиться: раз уж он все слышал, может, рассудит их спор?*

*– Рассудить не рассужу, – говорит старичок, – какой я судья... А самим разобраться помогу.*

*– Да как же ты поможешь?*

*– А очень просто. Задам вам всего один вопрос: для чего вам нужен этот лес?*

*– Как для чего? Я хочу срубить эти деревья, чтобы построить из них дом.*

*– Вот как... А я как раз собираюсь выкорчевать эту рощу, чтобы вспахать землю и выращивать тут пшеницу.*

*Тут спорщики посмотрели друг на друга и рассмеялись.*

Примерно так и происходит маленькое чудо примирения. Хотя, если разобрать-

ся, какое же это чудо? Статистика применения медиации гласит: в некоторых категориях споров медиация позволяет достигать примирения более чем в 70 % случаев!

Впечатляющая цифра? Ну что ж, тогда запомним слово «медиация» и чем она отличается от обычного посредничества. И перейдем к следующей главе.

## ОСНОВА МЕДИАЦИИ

Слово «медиация» происходит от латинского глагола *mediare* (дословный перевод – «посредничать»).

Медиация – это старинная форма разрешения споров. Она с большим успехом использовалась в дипломатии, при улаживании конфликтов между соседями, профессиональными группами, землевладельцами, политическими партиями и государствами на протяжении многих веков. Например, конец Тридцатилетней войне в 1648 году был положен именно благодаря медиации.

Тем не менее медиация в ее сегодняшнем виде, как широко применяемый метод альтернативного разрешения споров (часто для обозначения таких методов используют аббревиатуру АРС), начала формироваться только во второй половине прошлого столетия. С начала шестидесятых годов она обосновалась в странах англосаксонского права, таких как США, Австралия, Англия и другие, и с опозданием на 15-20 лет (в конце восьмидесятых – начале девяностых годов) – в странах с континентально-европейской правовой системой, таких как Франция, Бельгия, Нидерланды, Германия, Австрия, Италия, Швейцария.



**РАЗРЕШЕНИЕ КОРПОРАТИВНЫХ, КОММЕРЧЕСКИХ, ТРУДОВЫХ, СЕМЕЙНЫХ И ДРУГИХ СПОРОВ С ПОМОЩЬЮ МЕДИАЦИИ;**

**СОДЕЙСТВИЕ КОРПОРАЦИЯМ И КОМПАНИЯМ В ФОРМИРОВАНИИ КОМПЛЕКСНОЙ СИСТЕМЫ ПРЕДУПРЕЖДЕНИЯ И ЭФФЕКТИВНОГО РАЗРЕШЕНИЯ СПОРОВ;**

**ПОДГОТОВКА ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ МЕДИАТОРОВ С ПОСЛЕДУЮЩЕЙ СЕРТИФИКАЦИЕЙ;**

**ПРОВЕДЕНИЕ ОТКРЫТЫХ И КОРПОРАТИВНЫХ БИЗНЕС-ТРЕНИНГОВ ПО УНИКАЛЬНЫМ АВТОРСКИМ ПРОГРАММАМ;**

**ИНДИВИДУАЛЬНОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ.**

## **АНО «Научно-методический центр медиации и права»**

Москва, Б. Тишинский пер., д. 26, кор. 13-14, стр. 1, офис 1

+7 (499) 253-01-30, +7 (499) 253-11-11

office@mediacia.com, www.mediacia.com

Лицензия на осуществление образовательной деятельности № 024566 от 26 августа 2008 г. выдана Департаментом образования г. Москвы Правительства Москвы.  
Срок действия лицензии – до 26.08.2011г.

## СПАСИТЕ СУДЕЙ!



Откуда она взялась на нашу голову, эта медиация? Как и компьютеры, – из Америки? Отчасти да. В США и во многих странах Европы медиация применяется уже много десятилетий, причем весьма успешно. Там с ее помощью разрешается немалая часть коммерческих и семейных споров, ее применяют при спорах граждан и государственных институтов, в налоговых спорах, да и много где еще. Но, оказывается, и в дореволюционной России, еще в конце XIX века, существовали люди, чьей профессией было помогать купцам разрешать их споры. И назывались эти люди... медиаторами. Это, конечно, не значит, что мы опять первыми изобрели паровоз, потому что современная процедура медиации имеет очень мало сходства с работой тех старинных «медиаторов» (они как раз больше действовали как посредники, уговорами и увещаниями убеждали спорщиков). И все-таки идея внесудебного примирения для наших соотечественников – понятная и естественная. Иногда даже слишком «понятная»: как тут не вспомнить «братков», разрешающих свои споры «по понятиям»? Но те времена, когда такой способ внесудебного разрешения споров использовался широко, к счастью, ушли в прошлое. Теперь – другая эпоха. Настало время построения правового государства. Можно, конечно, сколько угодно спорить, хорошо ли идет это строительство, но в том, что фундамент мы уже заложили, сомнений нет. Суды начинают пользоваться у граждан огромной популярностью и буквально тонут под волнами бесконечных судебных исков. А как же иначе? Так было и в

Европе, и в Америке. И это у нас еще пока мало адвокатов, и как-то работает старый судейский корпус... А ведь через суды проходит все! Семейные склоки, нарушения правил дорожного движения, мелкие коммерческие споры, а вот теперь туда же добавились и относительно «новые реалии», например, невыплаты по ипотеке... Ну а на горизонте – новый вал споров по вопросам защиты прав потребителей, трудовые споры, и еще, еще... И положение судей, на которых все это обрушивается, мягко говоря, незавидное.

Нет ничего удивительного в том, что по мере роста правовой сознательности граждан во всем мире судьи начали все более лояльно относиться к идее внесудебного разрешения споров. Чтобы хоть как-то остановить это безумие, когда какой-нибудь Иван Михайлович, поссорившийся с Петром Алексеевичем из-за маленькой протечки на потолке, годами донимает юристов и отрывает их от куда более важных дел. Да, действительно, пусть идут и разберутся со своим спором вне стен суда!

Но как же так, принимать решение по спору – и без суда? Тут уже возмущаются сами спорщики. Кого из них такое решение впечатлит? С чего это вдруг он станет какое-то несудебное решение выполнять? Вопрос резонный. Поэтому большинство учреждений, куда отправляются в подобном случае спорщики, для авторитетности тоже называются судами. Например, третейский суд. Споры там разрешаются примерно так же, как в обычном суде: третьей стороной, которой отдается власть «присуждать» одному

победу, а другому – поражение. Спорящие заранее договариваются, что они это решение, какое бы оно ни было, исполнят. Во многие контракты и коммерческие договоры для этого заранее вносится так называемая «третейская оговорка», обязывающая разрешать все споры именно таким образом. И вроде бы это должно принести облегчение обычным судьям. Но увы, так получается не всегда. Так как третейское решение все-таки часто в глазах спорщиков какое-то... ненастоящее. Мало ли о чем раньше договаривались? Как-то не очень тянет его выполнять. Но в суд после такого «неудовлетворительного» решения все равно не пойдешь, ведь договорились заранее, что решение будет окончательным и бесповоротным. Частенько стороны просто не делают то, о чем договорились. Вот и почва

для нового конфликта, который все равно – не мытьем, так катанием – приведет их к судебной тяжбе...

Но если такие институты внесудебного разрешения споров, которые называются «судами», не могут добиться выполнения решений по спору, то, казалось бы, у медиации и вовсе нет шансов? Это же просто договоренность, записанная на бумаге (ну, может быть, еще заверенная нотариально или через суд), в юридическом смысле – почти филькина грамота! А все-таки практика показывает, что зачастую, если решение при медиации достигнуто, оно выполняется обеими сторонами. Дело с выполнимостью таких решений нередко обстоит куда лучше, чем с решениями судов. Парадокс? Вовсе нет. В следующей главе мы попробуем разобраться, почему так происходит.

## СОГЛАСИЕ ВМЕСТО ИСКА

*Медиация может иметь внесудебную или досудебную форму и может осуществляться по рекомендации или указанию суда.*

*Внесудебная медиация может быть формальной и неформальной процедурой.*

*Внесудебная медиация осуществляется по собственной инициативе сторон, по совету или рекомендации родственников, друзей, коллег, консультантов, юристов и т.д.*

*Медиация между соседями, родственниками, одноклассниками, общинная медиация и т.п. чаще всего носит неформальный характер.*

*Любой спор, если стороны не обращались для его разрешения в суд или если они не заключали соглашения о применении процедуры медиации (медиативная оговорка), разрешается в форме внесудебной медиации.*

*Досудебная медиация – это обязательная медиация.*

*Обязательность досудебной медиации выражается в двух формах:*

*— в форме медиации, предписанной судом по определенным категориям споров, когда до обращения в суд стороны обязаны попытаться урегулировать спор с помощью медиации, согласно предписанию закона;*

*— в форме принятого сторонами обязательства друг перед другом, которое они оформили в виде соглашения о применении процедуры медиации (медиативная оговорка).*

*Основные отличия медиации от судебного разбирательства:*

СУД	МЕДИАЦИЯ
<i>Процесс формальный</i>	<i>Процедура неофициальная</i>
<i>Процесс публичный</i>	<i>Процедура конфиденциальная</i>
<i>Контролируется государством</i>	<i>Основана на автономности участников</i>
<i>Ориентирован на повод к конфликту, бремя доказательства (сбор фактов) лежит на сторонах</i>	<i>Ориентирована на личные убеждения и субъективные интересы сторон</i>
<i>Реализация правовых позиций</i>	<i>Объединение различных интересов</i>
<i>Ориентирован на прошлое</i>	<i>Нацеленность на создание взаимоприемлемого будущего</i>
<i>Обязательное применение права</i>	<i>Использование права по усмотрению сторон</i>
<i>Ориентация на победу одной из точек зрения</i>	<i>Уважение различий, интересов и точек зрения друг друга</i>
<i>Использование слабости позиций другой стороны в целях собственного выигрыша</i>	<i>Принятие собственной слабости (и слабости других) как переломной точки в споре, так как приходит осознание необходимости привлечения помощи со стороны</i>
<i>Стратегии в духе «выигрыш–проигрыш»</i>	<i>Решение в духе «выигрыш–выигрыш»</i>



## РАЗРУХА НЕ В ТУАЛЕТАХ



Итак, допустим, спорщики (возьмем тех же Ивана Михайловича и Петра Алексеевича с их злополучной протечкой на потолке) согласились разрешить свой спор с помощью медиации. Что это они вдруг так? Откуда узнали о медиации? Может, судья им это слово сказал и даже порекомендовал медиатора? Или в газете прочитали, или вот в этой книге? Ну ладно, не будем пока заострять на этом внимание. Согласились – и хорошо. Наверное, протечка на потолке еще совсем свежая, небольшая, почти незаметная. Все можно быстро поправить и отремонтировать, если вовремя договориться. А суд, оказывается, будет только через три месяца, зачем его ждать? Тогда, наверное, уже и потолок обвалится... Надо бы побыстрее! Ну что ж, для медиации такие «незапущенные» дела как раз самые подходящие: спорщики еще не успели «озвереть» от собственного спора, наговорить друг другу глупостей и гадостей. Они еще помнят, из-за чего все началось, и думают, как бы это исправить.

Но вот загвоздка: Иван Михайлович считает, что протечка у него на потолке – это очень страшно. Мало ее остановить, мало закрасить побелкой. Такого идеального потолка, как раньше, у него на кухне уже не будет. Надо делать там полный ремонт, это неизбежно. А лучше – полный евроремонт. И оплатить его, конечно, должен Петр Алексеевич, живущий этажом выше, со стороны которого течет туалетный стояк. Но Петр Алексеевич, который в целом согласен, что по законам физики все жидкости текут сверху вниз, готов толь-

ко устранить протечку, а на потолок Ивана Михайловича (пусть уже и вопреки законам физики) ему в принципе наплевать. А вообще, не справедливее ли будет, если Иван Михайлович сам устранит эту протечку за свой счет? Ведь это у него там что-то капает, ему что-то не нравится...

Знакомая картина, не так ли? Да, бытовыми проблемами мы все перегружены. Но Ивану Михайловичу и Петру Алексеевичу повезло: рядом с ними есть медиатор. И медиатор осторожно напоминает им, что вообще-то они (то есть спорщики) – соседи. Разве у них есть какие-то иллюзии насчет качества проложенных в этом доме труб? Разве кто-то виноват в произошедшем? И разве у Петра Алексеевича есть основания оплатить Ивану Михайловичу его евроремонт, который он, кстати, все равно уже начал потихоньку делать, еще за три года до протечки? Хорошо хоть, до кухни пока не дошел... Не лучше ли подумать о будущем? Ведь страшно представить, что случится, если протечка повторится, скажем, лет через пять, когда евроремонт будет уже закончен!

Другими словами, медиатор постепенно ведет спорщиков к тому, чтобы они осознали свои реальные интересы. А реальный интерес Ивана Михайловича – сделать так, чтобы протечка больше не повторилась. Ни-ко-гда! Значит, нужно поставить туда, к Петру Алексеевичу, какие-нибудь страшно дорогие пластиковые трубы. Петр Алексеевич абсолютно не против, он готов впустить в квартиру мастеров, найдет

для этого время. И даже проследит, чтобы мастер все сделал на совесть, а не как обычно. Оказывается, Петр Алексеевич и сам когда-то работал сантехником, он в этом разбирается. Что? Дорогие трубы? Так это смотря где покупать! Есть один старинный приятель на складе, он без наценки может такие продать, и совсем недорого получится. «Вот, Иван Михайлович, его телефон, позвоните хоть завтра, я его предупреджу...», – уже говорит Петр Алексеевич.

Так, шаг за шагом спорщики превращаются в партнеров, делающих одно общее дело – они борются с разрухой в собственном доме. Конечно, в таком случае они, скорее всего, придут к соглашению, а потом, вполне возможно, и подружатся. Казалось бы, так легко и просто! Почему им самим это раньше не пришло в голову? И почти несомненно, что соглашение, которого они достигли, будет выполнено. А может быть, даже и «обмыто».

### ИСТИННЫЕ ИНТЕРЕСЫ СПОРЩИКОВ

*Главной и принципиальной отличительной чертой медиации является отсутствие у медиатора полномочий и права на вынесение решения по спору.*

*Стороны остаются полноправными «собственниками» конфликта и, как следствие, несут личную ответственность за процесс выработки и принятия решений. Медиатор лишь содействует сторонам в их совместной работе, направленной на выявление и прояснение глубинных интересов и потребностей, на основе которых они в сотрудничестве выработают взаимовыгодные, исполнимые, жизнеспособные решения.*

*Разница между позицией и истинными интересами, скрывающимися за ней, не всегда различима. Позиция – это требования, выдвигаемые сторонами, не подкрепленные глубинным пониманием своих собственных истинных интересов, являющихся реальными движущими силами конфликта. Обычно стороны перестают слушать друг друга, попадая в конфликтную ситуацию, поэтому они не желают понимать и принимать точку зрения оппонента, будучи уверенными, что реализация интересов противоположной стороны несовместима с удовлетворением их собственных нужд и неизбежно повлечет их поражение, а ригидное отстаивание своей позиции или оспаривание позиции оппонента без попытки их прояснить уже препятствует поиску взаимоприемлемых решений.*

*Основными ориентирами в процедуре медиации являются не позиции, а истинные интересы, скрывающиеся за ними, а также нужды и потребности, лежащие в основе декларируемых позиций. Позиции разных людей часто противоречат друг другу и являются взаимоисключающими, в то время как интересы сочетаются и могут быть реализованы без ущерба друг для друга. За позициями часто скрываются один или несколько интересов, которые – если вывести их на поверхность, прояснить, сделать осознаваемыми – могут таить в себе ключ к эффективному решению проблемы.*

## ПОТОМУ ЧТО В КУЗНИЦЕ...



Конечно, этот спор с маленькой протечкой – всего лишь иллюстрация. Так сказать, «идеальный вариант». Тут у медиатора почти и не было работы, такими разумными и основательными людьми оказались Иван и Петя (они уже обращаются друг к другу на «ты»). Но разрешение спора с помощью медиации и ее желательный результат именно такие. И вот что здесь очень важно: медиация всегда ведет спорщиков к тому, чтобы они хотя бы немного почувствовали себя не спорщиками, а партнерами. То есть закладывает основу для их дальнейших отношений. В этом смысле эффект медиации прямо противоположен тому эффекту, который всегда возникает в суде. Из суда, как правило, люди выносят столько ненависти друг к другу, что ее хватает на много лет вперед. Какие уж там партнерские отношения! Если бы Иван Михайлович все-таки довел дело до суда, страшно представить, какие бы шекспировские страсти тут разыгрались. Ну а теперь представим себе, что спор идет не из-за протечки, а из-за миллионных убытков, которые несет одно предприятие по вине другого. Вообще-то эти предприятия – давние партнеры, но вот вышла какая-нибудь беда (что в нынешние времена совсем не редкость), и не успели поставщики в срок выполнить заказ, поставить комплектующие, скажем, к «тяжелым тракторам среднего радиуса действия», которые выпускает завод. А у завода – контракт с одной очень маленькой, но очень гордой страной, которая эти трактора страшно ждет. И, поскольку страна гордая, она требует неустойку. Ну

и так далее... Конечно, если разбирать это дело в суде, получится очень долго, и неустойки еще вырастут, а найти новых поставщиков все равно не получится, и что в итоге? Не будет тракторов, завод разорится, маленькая гордая страна перестанет быть гордой, изменится политическая ситуация в мире... Как говорится в известном стихе, «потому что в кузнице не было гвоздя». Вот тут медиация – в самый раз. Только она может предотвратить такое лавиноподобное развитие спора и сохранить между спорщиками партнерские отношения. А ведь сколько уже было случаев, когда из-за неумения руководителей договориться между собой закрывались огромные заводы, потому что они не могли обойтись друг без друга. Просто не могли.

Сейчас, когда эпоха временщиков (будем на это надеяться) постепенно проходит, когда руководители действительно защищают интересы своих предприятий, очень важно, чтобы они узнали о таком способе разрешения споров, как медиация. Ведь от этого зависят судьбы тысяч людей, зависит благополучие целых регионов, особенно если речь идет о градообразующих предприятиях. Конечно, многие по старинке еще верят, что все их проблемы решит власть, региональная или федеральная. Ну решит. Ну распорядится, прикажет. Раз прикажет, другой, третий. Но пока нет общих интересов, общей выгоды, никто ни с кем сотрудничать не станет. А значит, нужно учиться договариваться между собой самостоятельно. Медиация этому и учит – самостоятель-

ности. Как правило, те, кто один раз разрешил свой спор с помощью медиации, в следующий раз уже гораздо легче находят выход из подобных конфликтов. Или вообще не доводят дело до спора, предотвращают его. А, кстати, в большинстве крупных преуспевающих зарубежных компаний есть свой штат медиаторов, и чем меньше у них работы, тем выше оценивается их деятельность. Потому что самая важная задача медиатора в этом и состоит – научить людей самостоятельно разрешать свои споры.

Это важно в любой области взаимоотношений граждан и государства, и особенно полезна медиация для государственных служащих. Как мы привыкли уже к бесконечным очередям «искателей справедливости», обивающих пороги самых различных ведомств! Что тут поделывать: каждый случай индивидуален, а закон один для всех. И поэтому, как бы хорошо ни была налажена работа ведомства (будь то комиссия по распределению жилплощади среди «очередников», паспортный стол, да и вообще любая подобная организация), конфликты неизбежны. Все равно будет шум и скандал, все равно начальнику придется бросить неотложные дела и разбирать мелкий, но запутанный вопрос. Вот где медиативный подход действительно способен творить чуде-

са! Причем это не значит, что при каждом ведомстве нужно обязательно держать штатного медиатора, который, как «бог из машины», появляется и разрешает все споры. Гораздо лучше и проще, если сами сотрудники владеют навыками медиативного подхода, если они сами «немножко медиаторы».

Что это такое – медиативный подход? Это навыки по предупреждению споров и выходу из спора, которым можно научить практически любого человека. Умение всегда смотреть «в корень» разногласий, понимать истинные интересы (свои и своего оппонента), уходить от эмоциональных столкновений – все это позволяет вовремя распознать и нейтрализовать триггеры конфликта. Возможно, когда-нибудь графа «владение медиативным подходом» станет обязательной в анкетах и резюме, ведь такие навыки очень полезны при любой коллективной работе, а не только в приемных государственных учреждений...

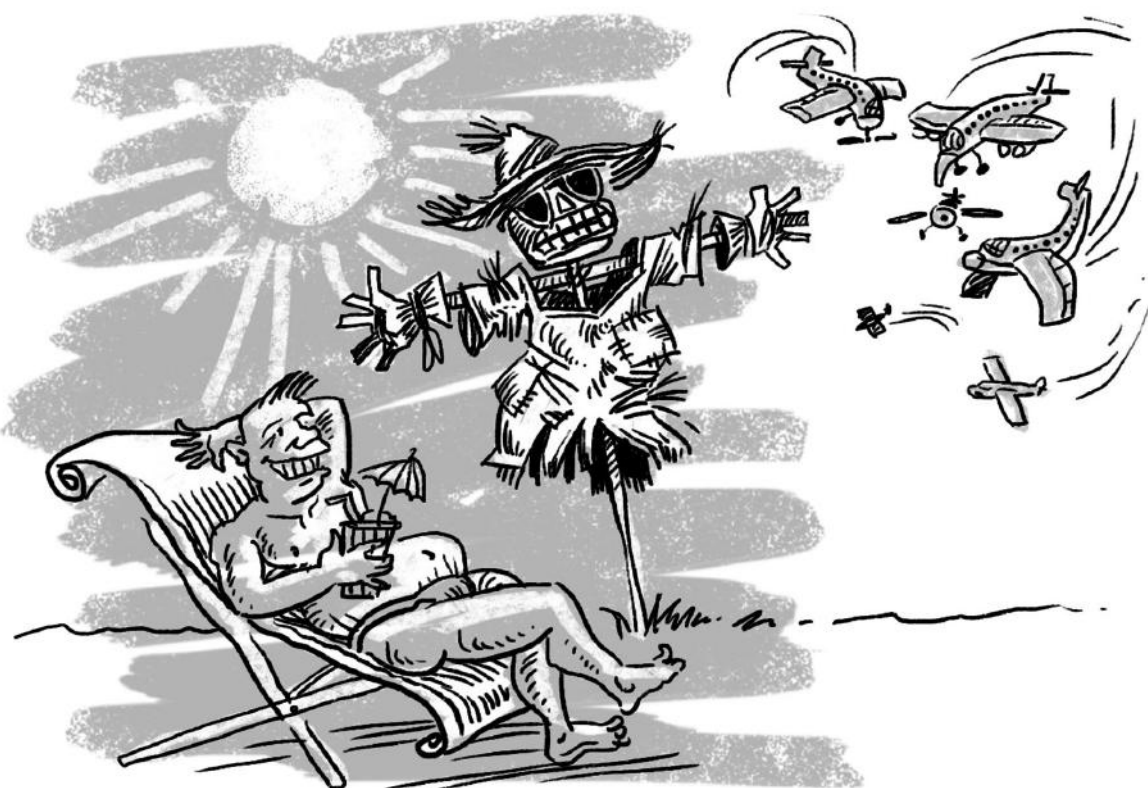
Сколько времени и нервов можно сэкономить, если немного поучиться медиативному подходу! И, наверное, на одних только сломанных в гневе авторучках в государственном масштабе можно сэкономить сотни тысяч рублей. А двери в любом кабинете, если ими не хлопать, – насколько дольше они прослужат?

### «ЭКОНОМНАЯ» МЕДИАЦИЯ

*Медиация характеризуется тем, что именно сами спорящие стороны, добровольно участвуя в процедуре, совместными усилиями вырабатывают возможные варианты решения проблемы. Медиатор не принимает, не выносит и не навязывает им никаких готовых решений. Он лишь ведет и направляет процесс взаимодействия сторон, создавая условия для лучшего понимания спорящими как самих себя, так и друг друга. Именно это и является одним из необходимых условий для выработки взаимоприемлемого, взаимовыгодного, отражающего реальность, исполняемого, жизнеспособного решения, отвечающего интересам и потребностям сторон спора.*

*Медиативный подход был разработан «Научно-методическим центром медиации и права» специально для тех случаев, когда применение процедуры медиации не нужно или не представляется возможным. Он используется как способ разрешения разногласий и предупреждения конфликтов в повседневной, в том числе профессиональной, деятельности (прежде всего это касается представителей социально ориентированных, помогающих профессий).*

## МОЖНО ЛИ ВСТАТЬ НА МУРАВЕЙНИК, НЕ РАЗДАВИВ НИ ОДНОГО МУРАВЬЯ?



Действительно, это очень выгодно для государства, если его граждане умеют сами решать свои споры. В том числе и с ним, с государством.

Ведь времена теперь у нас сложные. А великие стройки никто не отменял. И вообще очень много трудных, глобальных решений приходится принимать, причем любое волевое решение кого-нибудь всегда не устраивает. Решили закрыть Байкальский ЦБК – одни недовольны, решили снова открыть – другие. И сколько еще подобных историй на повестке дня – газетных полос на все не хватит... Одна надежда, что следующие решения заставят забыть о предыдущих, поскольку консенсус в России всегда настает, а не достигается.

Но думаете, в Европе все иначе? Там ведь тоже, кстати, есть свои «стройки века» (один Большой адронный коллайдер, не к ночи будь помянут, чего стоит!), и тоже недовольных хватает, и тоже автозаводы спасают и не спасают, и тоже митинги случаются... Но там времена, когда можно было решить все проблемы с помощью административного давления, уже полвека как ушли в прошлое. Все-таки бунты шестидесятых годов европейцев многому научили. В том числе и уважать общественное мнение. Однако уважение уважением, но как-то защищать государственные интересы нужно... Например, финансировать армию, избавляться от убыточных предприятий, строить новые дороги через маленькие деревни... И вот поэтому, готовясь принять

любое непопулярное решение (на уровне страны, провинции, региона), власти его долго разясняют, «рекламируют» в прессе и на телевидении, обсуждают с общественностью... На это тратятся немалые деньги, но еще больше времени, а все равно порой договориться со всеми не получается (люди ведь очень разные, у каждого свои интересы, как их все учесть?!). В итоге на улицы выходят демонстранты, и у полиции прибавляется работы. Вот почему медиация для европейских чиновников все чаще становится спасительным средством. Ведь именно медиаторы умеют разрешать очень сложные, многосторонние споры, которые в судах обычно «застревают» на десятилетия.

Вот вам конкретный пример. Лет десять назад решено было расширить посадочные полосы венского аэропорта. Аэропорт – это частное предприятие, но значение, вообще говоря, имеет государственное. От его четкой работы зависит и экономика, и политика, и все что угодно. Да, собственно говоря, люди со всего мира (может, и мы с вами) время от времени совершают там пересадки с рейса на рейс и не готовы застревать на полдня из-за этой старой посадочной полосы.

Понятно, что строить ее нужно. Проект уже есть. Но существует одна проблема. Самолетов теперь будет прилетать гораздо больше, и заходить на посадку они станут с другой стороны – со стороны небольшого пригорода, где расположены жилые дома. Их жители от этой новости, мягко говоря, не в восторге. И правда, по зако-

ну их права ущемлены – тут не поспоришь. Они вправе подать в суд. Что они и делают с нескрываемой радостью – все вместе и каждый по отдельности. Суд буквально завален исками, каждый из которых надо рассмотреть. А пока проект «замораживается». Между тем авиакомпания ждут, строители ждут, миллионные убытки накапливаются. Возникает проблема общегосударственного значения.

Как бы ее решили у нас? Если по старинке, то можно было бы дать каждому жителю по рублю компенсации, а кто не согласен, тем и того не давать. Или вообще не обращать на их судебные иски, митинги и пикеты внимания. Но так можно было бы сделать раньше, теперь уже не получится – уж больно много журналистов, блогеров, интернет-сообществ, мгновенно распространяющих любую информацию. Они сразу на весь мир все растреляют, да еще и преувеличат: мол, самолеты прямо на дома будут садиться, напишут про произвол, взятки какие-нибудь раскопают обязательно...

Австрийские чиновники и владельцы аэропорта все это хорошо знают. И они понимают, что даже если суд решит дело в пользу аэропорта, случится это, когда в других странах уже за городом будут космодромы, и там кто-то начнет протестовать против муниципальной нуль-транспортировки, от которой вечно пахнет гарью... Короче, не скоро решит это дело суд. Вот почему они обращаются к медиаторам.

И начинает готовиться сложная, многосторонняя медиация. Оказывается, все жи-

тели этого района делятся на разные группы (хотя для каждого, конечно, очень важно, чтобы его мнение учли, чтобы к нему проявили уважение, продемонстрировали персональное внимание). Но одним в принципе все равно – пусть самолеты летают, они согласны получить за это денежную компенсацию. Другие не прочь отсюда просто переселиться в другой район. Но есть, конечно, несколько совсем «непримиримых», которые говорят: «Либо я, либо этот аэропорт». С ними труднее всего. Однако и архитекторы, и диспетчеры аэропорта тоже кое-что могут сделать, например, подумать о направлении захода самолетов на посадку, чтобы маршрут проходил чуть подальше именно от их домов... Или расписать график прилета так, чтобы ночью самолеты пролетали над другими местами... Короче, вариантов очень много. Они обсуждаются – сначала в группах, со своими медиаторами, а потом уже всеми вместе. Проходит несколько месяцев, и решение начинает вырисовываться. А спустя год с небольшим аэропорт получает возможность строить полосу. Долго? Для неразрешимой проблемы подобного масштаба это – очень быстрое решение. И, кстати, куда менее затратное, нежели суд. А главное – такое решение, полностью одобренное всем обществом, не оставляет в людях осадка неудовлетворенности. Наоборот, возникает чувство гордости: «Ведь можем же мы защитить свои интересы! И можем при этом не воевать, а договориться! Значит, и завтра, если вдруг возникнет спор, не обязательно готовиться к войне».

## МЕДИАЦИЯ ПРИ ПРИНЯТИИ ГЛОБАЛЬНЫХ И НЕПОПУЛЯРНЫХ РЕШЕНИЙ

*Медиация в области управления приобретает особое значение после того, как гражданские инициативы помешали принятию государственных решений (или же значительно задержали их вынесение). В менеджменте все большую роль играет кооперативное управление как форма управления, основанная на консенсусе, которая пришла на смену классическому директивному управлению. В сфере государственного управления медиация в первую очередь применяется при конфликтах, связанных с воздействием на окружающую среду.*

*Так, например, к медиации прибегают в следующих случаях:*

- *при поиске и согласовании места для размещения больших объектов (мусоросжигательных заводов, аэродромов, железнодорожных путей и т.д.);*
- *на стадиях планирования и проектирования, допуска объектов к эксплуатации и санации;*
- *при проведении проектных переговоров между заинтересованными органами власти, фирмами и общественностью при так называемых «непопулярных управленческих действиях» (например, при строительстве железной дороги);*
- *при оценке возможных последствий использования новейшей техники и технологий (например, при обсуждении вопроса о том, в какой степени допустимо клонирование);*
- *при конфликтах в области долгосрочного планирования и развития в различных отраслях, а также при региональном планировании.*

## ГДЕ БЕЗ МЕДИАЦИИ ХОРОШО? А НИГДЕ!



Именно возможность разрешать сложные, причем не только двухсторонние, но и многосторонние споры, делает медиацию такой нужной и удобной. А где такие споры возникают? Ну конечно, в бизнесе – об этом мы уже говорили. Только вот что надо еще добавить: в бизнесе (хотя, если разобраться, не только в бизнесе!) медиация, пожалуй, является единственным способом разрешения споров, который создает дополнительные ценности, своего рода «прибавочную стоимость». Вместо «деления пирога на части» медиация волшебным образом помогает этот пирог увеличить, чтобы его хватило на всех. Вот почему медиация так хороша при разрешении споров в любой хозяйственной деятельности, где есть партнерские взаимоотношения: в экономической (а теперь уже и в экологической) политике, в вопросах международных отношений. Какие еще споры подвластны медиации? Ну, например, споры при взаимодействии разных ветвей власти (а ведь это вообще неизбежное зло). Или когда профсоюзы спорят с хозяевами предприятий, трудовые коллективы – с работодателями и акционерами...

А внутри предприятий? Трудовые споры? Все знают, какими они бывают сложными и запутанными. И тут медиация весьма уместна. Но это все, так сказать, «классика», привычные для нас споры. А сейчас поднимается волна споров в сфере защиты прав потребителей. И тут медиация кажется очень перспективным методом. Возможно, со временем медиация поможет разрешать и налоговые споры, которые с каждым го-

дом становятся все ожесточеннее (и нанесут огромный ущерб имиджу государства, да и его казне, поскольку налоговики частенько проигрывают судебные дела)...

Ну и, конечно, сложны и запутанны споры, возникающие в отдельных областях: к примеру, из-за интеллектуальной собственности, брендов, авторского права, споры из-за врачебных ошибок... А семейные споры, заложниками которых подчас оказываются дети, – это вообще одна из самых неприятных и сложных для судей категорий споров.

Но все (или почти все) эти споры, как показывает мировая практика, медиация способна разрешать очень успешно, к взаимному удовлетворению сторон. Почему? Потому что она психологически работает иначе, чем система судебных решений. Суд постоянно «возвращает» истца и ответчика в прошлое, к факту, из-за которого произошел спор. Если бы Иван Михайлович и Петр Алексеевич предстали бы перед судьей, то слово «протечка» за полчаса было бы произнесено раз сто, не меньше. И каждый раз это слово заставляло бы кипеть кровь Ивана Михайловича и вздрагивать плечи Петра Алексеевича. А медиация, в сущности, почти заставила их об этой протечке забыть и направила их размышления на будущее. Чего они хотят на самом деле? Каковы их истинные интересы? Как побыстрее закончить этот спор и заняться, наконец, чем-нибудь получше? Вот какие вопросы решает медиация.

Суд – он всегда ставит вопрос «кто виноват?» перед вопросом «что делать?», и в результате получается вопрос «что делать

с виноватым?». Но какая разница?! Да хоть в тмутаракань Петра Алексеевича сошли, протечка все равно не прекратится.

И есть еще одно важное свойство медиации, которое, например, очень ярко проявляется при разрешении споров в системе здравоохранения (в частности, споров о врачебных ошибках). Если административные иски в принципе не могут здесь принести сторонам никакого удовлетворения, то медиация, помогая врачу объясниться с пациентом (или его родственниками), дает по-

страдавшей стороне хотя бы то утешение, что медики сделают соответствующие выводы. И правда, врачи в таких случаях, как правило, не остаются равнодушными. Они стараются сделать все, чтобы беда не повторилась. Получается, что жертва врачебной ошибки перестает быть только жертвой. В том, что произошло, появляется хоть какой-то позитивный смысл: может быть, этот случай поможет избежать грядущих трагедий? А ведь подчас даже такое слабое утешение стоит очень дорого...

## ГРАНИЦЫ ПРИМЕНЕНИЯ МЕДИАЦИИ

*Медиация хорошо зарекомендовала себя при разрешении следующих конфликтов:*

- в семейной сфере, прежде всего при расставаниях и разводах, а также при разделе наследства;
- в школе;
- между соседями;
- в экономической и трудовой сфере, при конфликтах как внутри компании, так и между отдельными предприятиями;
- в учреждениях, включая:
  - \* государственные (однако пока медиация в этой сфере применялась мало);
  - \* неправительственные организации;
  - \* общественные организации;
  - \* научные институты;
  - \* религиозные;
- в общественно-правовой сфере, причем главным образом при урегулировании конфликтов, связанных с вопросами охраны окружающей среды;
- при оценке возможных последствий использования техники;

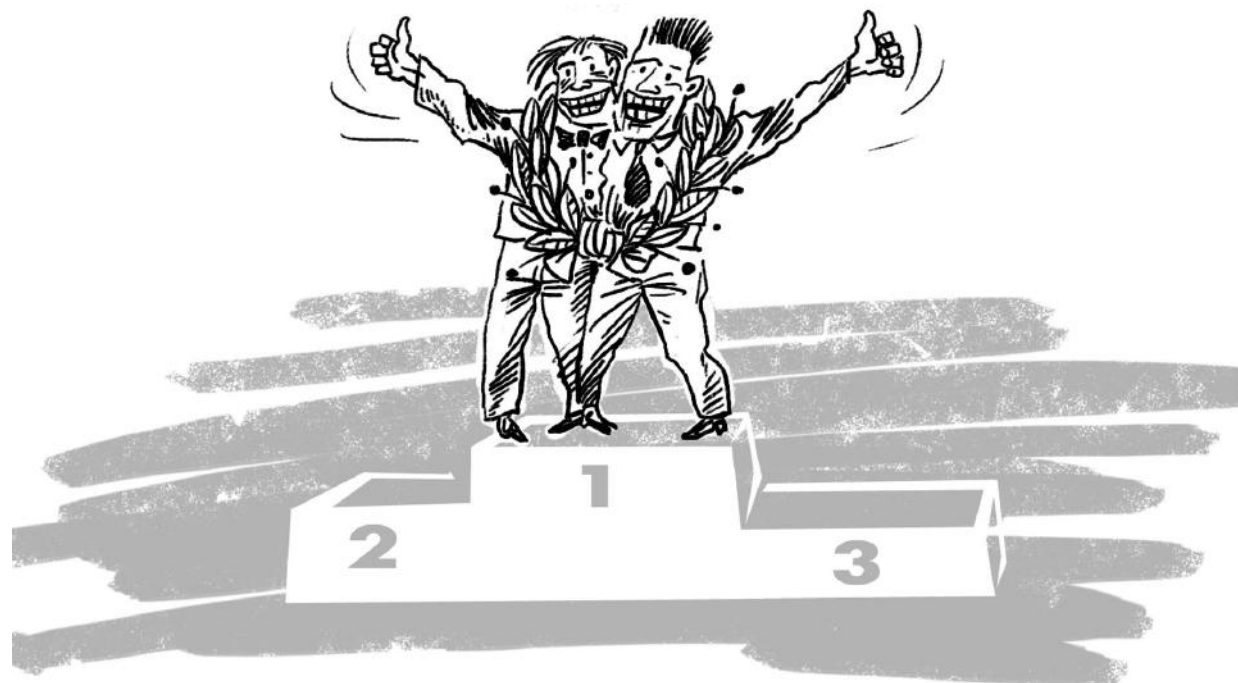
- в политической сфере, например, между этническими группами, между государствами (это давний институт международного права, известный под названием «предложение добрых услуг»);
- в мировых соглашениях между виновником и пострадавшим как механизм восстановительного правосудия, иными словами, в рамках уголовного права (в делах с участием несовершеннолетних);
- в межкультурных и межобщинных конфликтах.

Согласно Федеральному закону Российской Федерации от 27 июля 2010 г. N 193-ФЗ «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)», процедура медиации может применяться после возникновения споров, рассматриваемых в порядке гражданского судопроизводства и судопроизводства в арбитражных судах.

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



## «ДА» И «НЕТ» НЕ ГОВОРИТ...



У медиации, как вы, наверное, уже поняли, много достоинств. Во-первых, она обычно проходит быстрее, чем судебный процесс. Не надо ждать заседаний суда, собирать документы, консультироваться с адвокатами. Достаточно просто назначить удобный день для переговоров. Во-вторых, медиация часто обходится гораздо дешевле. В-третьих, при медиации не «выносятся сор из избы». Это, как говорится, конфиденциальный процесс – никаких скандалов, никакой огласки. И можно без опасений высказывать те доводы и аргументы, которые не предназначены для слуха публики или судей: «Извини, друг, я задел на парковке твою машину, потому что у меня в тот день родилась дочка, и, сам понимаешь, я выпил...». А если дело все-таки дойдет до суда? Ничего страшного! Информация, полученная в процессе медиации, не может быть использована в суде (этому посвящен специальный пункт в соглашении о проведении процедуры медиации, которое подписывают спорщики). Медиатора также нельзя использовать как свидетеля по делу. То есть можно говорить с ним откровенно – и никакого риска! В-четвертых, медиация не ущемляет достоинство спорщиков, не унижает их друг перед другом, а, наоборот, делает их равными партнерами по урегулированию спора, стало быть, помогает преодолеть взаимную неприязнь и настороженность. И, что очень важно для многих из нас, медиация позволяет «сохранить лицо», не выглядеть слабым, униженным, проигравшим.

Какое же из преимуществ медиации главное? Все! В разных обстоятельствах для людей важно и побыстрее разделаться со спором, и сохранить его в тайне, и сэкономить... Но есть еще одно, может быть, самое важное, преимущество медиации, из которого вытекают все ее достоинства. Медиация – это процесс, в котором нет проигравших.

Что это значит? А то, что результат медиации (в отличие от судебного) не запрограммирован на «да» и «нет», на «прав» и «виноват». Результат удачной медиации может быть самым неожиданным, но всегда выгодным для всех спорщиков и полностью удовлетворяющим их интересы. Ведь что мог решить суд по делу Ивана Михайловича и Петра Алексеевича? Либо отклонить иск (и тогда Иван Михайлович остался бы обиженным), либо заставить Петра Алексеевича дать соседу денег на ремонт (наверняка какую-нибудь смехотворную для Ивана Михайловича, но весьма болезненную для его оппонента сумму). В таком случае обиженными почувствовали бы себя обе стороны. А что получилось в результате медиации, которая помогла им найти нестандартный выход? Они оба уже почти довольны! Никто не проиграл! Поэтому о суде говорят, что это система «выигрыш-проигрыш», а о медиации – «выигрыш-выигрыш». Но никогда не знаешь, что на самом деле удовлетворит спорщиков. Они и сами очень часто не понимают, чего понастоящему хотят. Поэтому медиатор создает условия для понимания сторонами са-

мих себя и друг друга. Достигнув этого понимания, он может содействовать спорщикам в поиске порой самых невероятных выходов из конфликтных ситуаций. И постепенно, шаг за шагом они находят решение, которое устраивает всех.

### НЕЙТРАЛИТЕТ МЕДИАТОРА

Согласно Европейскому кодексу поведения медиаторов, «медиатор не вправе действовать или, если он уже начал процедуру, продолжать действовать без предварительного выяснения всех обстоятельств, которые могут или могли бы повлиять на его независимость или вызвать конфликт интересов. Обязанность выяснения таких обстоятельств является постоянным требованием на протяжении всего процесса медиации».

К таким обстоятельствам относятся:

- любые личные или деловые отношения с одной из сторон;
- любая, будь то прямая или косвенная, финансовая либо иная заинтересованность в результатах медиации;
- предыдущая деятельность медиатора или кого-либо из его компании, предприятия в любом ином качестве, кроме медиатора, в пользу одной из сторон.

В таких случаях медиатор может согласиться на проведение медиации или продолжить проведение медиации, только если он уверен в своей способности осуществлять медиацию с соблюдением полной независимости и нейтралитета, обеспечивающих полную объективность, и при определенно выраженном согласии сторон.

*В Европейском кодексе поведения медиаторов также говорится, что «медиатор всегда должен действовать абсолютно объективно по отношению к каждой из сторон и стремиться быть воспринятым как действующий и стремящийся предоставлять услуги каждой из сторон относительно того, что касается медиации, одинаковым образом, с уважением к процессу медиации».*

## НЕ ПАНАЦЕЯ, НО – ПРОТИВОЯДИЕ



Но если медиация так хороша, почему она не вытеснила суды, почему люди еще спорят и ссорятся и не наступил рай на земле? Ну, разумеется, медиация – не панацея, и она совершенно не претендует на то, чтобы заменить собой традиционное правосудие. Не претендует и не конкурирует с ним, а дополняет его. Это нужно помнить и понимать: медиация и право (кстати, именно так называется российский журнал о медиации, очень познавательное издание, которое рекомендуется всем читателям этой книги) – это две стороны одной медали. Существуют дела, которые может разрешить только суд. Например, это область уголовного права. И действительно, о чем договариваться с разбойниками? Однако и тут есть исключения, в которых медиация очень полезна, например, в так называемой ювенальной юстиции, субъектом которой является ребенок (любой несовершеннолетний). С помощью медиации можно спасти его от тюрьмы или колонии, не дать сбиться с пути либо, если он, например, стал «заложником» спора взрослых, – убереечь его психику, вывести из-под удара. А вообще, противопоказание к применению медиации только одно: нежелание спорщиков в принципе разрешить свой спор МИРОМ. Увы, это противопоказание у нас встречается очень часто.

Ведь что, как правило, важнее всего для нас в споре? Истина? Ну это вряд ли, будем уж откровенны. Обычно важнее всего – собственная правота. Есть такая старая поговорка: «Из двух спорящих один подлец,

другой – дурак», и мы изо всех сил стремимся не оказаться дураками. Грубо говоря, состязаемся за право оказаться подлецом. Суд – это такой новый народный вид спорта, и, хотя играем мы в него столь же непредсказуемо, как в футбол, популярность он набирает стремительно. «Я буду говорить с вами через адвоката!» – эта фраза многим кажется очень звучной. По идее, она должна обозначать очень сильного, гордого, уверенного в себе человека. И к тому же – богатого (денег на адвокатов не жалеет). Что тут поделаешь? Как его убедить, что суды и адвокаты – это не «круто», а чаще всего еще и невыгодно? Тут, пожалуй, нужна какая-то другая культура, другие привычки, до которых нам еще далеко. Возможно, несколько десятилетий спокойной и сытой жизни понадобится, чтобы на каждом шагу наши соотечественники не доказывали друг другу «я тебя главней», «я тебя сильнее», «у меня этого больше». А пока адвокат остается самой перспективной профессией. Но, как еще будет сказано ниже, именно адвокат может сыграть важную роль в становлении медиации, в отходе от «состязательного» правосудия. А ведь «отойти» здесь достаточно совсем немного, всего лишь на шаг! Опыт показывает: если человек хоть раз согласился на медиацию, при следующих спорах он не станет спешить в суд. То есть медиация меняет мировосприятие людей. И, согласитесь, меняет в лучшую сторону. Она учит договариваться, понимать собеседника, вести диалог. Можно сказать, что медиация воспитывает людей. Это еще одно ее преимущество.

Мы ведь сейчас много говорим о толерантности, мечтаем «внедрить» эту толерантность в обществе, как Екатерина Великая когда-то насаждала на Руси картофель. И, может быть, тоже преуспеем в конце концов. Толерантность у нас будет, по «западному» образцу. Но что такое толерантность? Буквально, в переводе с латинского, это – терпимость. То есть не нравится тебе сосед? Да, не нравится! Но ничего, ты терпи его, терпи.

Выходит, мы собираемся создавать «общество терпимости». Но может, нам нужно все-таки что-то другое? Медиация это «другое» и предлагает. Не толерантность, не терпимость – а ПРИНЯТИЕ другого человека. Понимание его интересов, желаний и надежд. Это кажется немного непри-

вычней, чем просто сжать зубы и терпеть факт его существования, но куда приятней и веселее. Вы никогда не замечали, как хорошо становится на душе, если вам понимающе улыбнется незнакомый (или мало-знакомый) человек? Вот в таком обществе, а не в мире «пластмассовых улыбок», хотелось бы жить. И медиация, как часть культуры, способна помочь формированию именно такого общества.

Но понятно, что на первую медиацию «затащить» человека, привыкшего споры решать в суде, непросто. Да и нужно ли его «затаскивать», если он сам к этому не готов? Тут прямо-таки парадокс: не попробуешь – не узнаешь, а не знаешь – так и не попробуешь. Но решение все-таки есть, и о нем будет вся следующая глава.

## ПОКАЗАНИЯ К МЕДИАЦИИ

*Медиация возможна лишь тогда, когда участники спора готовы сотрудничать в процессе работы над разрешением конфликтной ситуации, и, таким образом, для них сохраняется возможность дальнейших отношений и партнерства. Иными словами, среди главных предпосылок для медиации – воля сторон к мирному урегулированию спора и добровольность их участия в процедуре медиации.*

*Спорщики изначально являются «собственниками» своего конфликта, и в процессе медиации они остаются полновластными хозяевами своего спора, не отдавая контроль за ним и за выносимым по этому спору решением в чужие руки.*

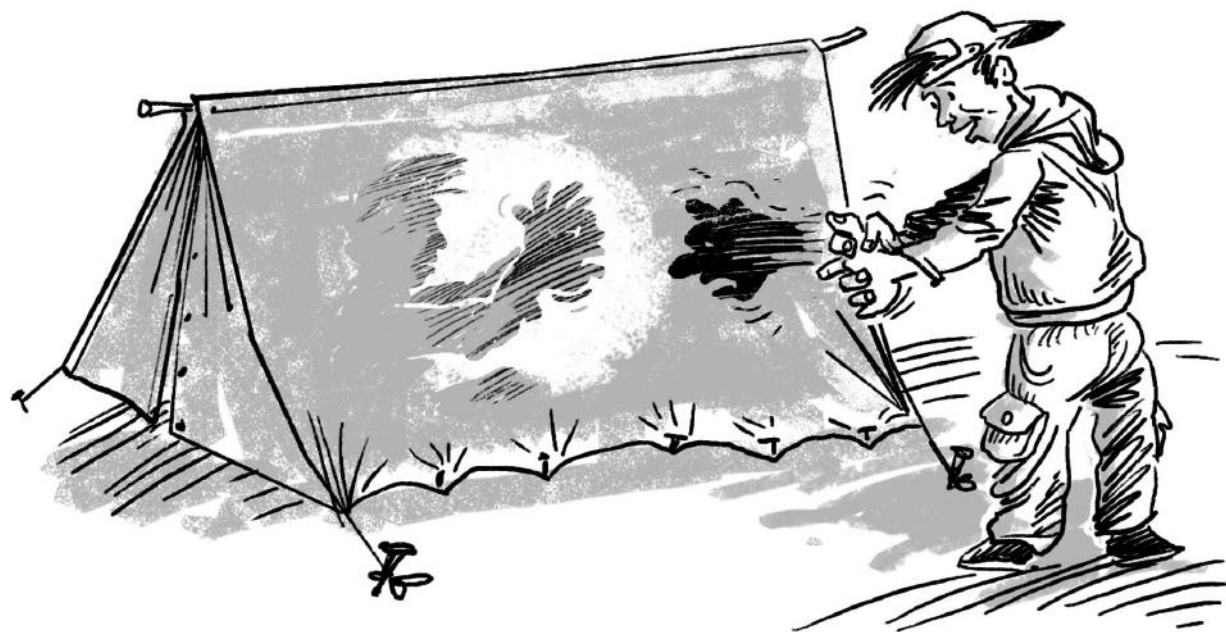
*Говоря об уместности медиации, прежде всего необходимо помнить о равенстве сторон. Медиация неуместна там, где «слабый» защищен законом и при этом не может должным образом отстоять свои права вне судебного процесса. В этом случае «слабому» необходим защитник, адвокат, который будет защищать его интересы в суде. Кроме того, если судья советует сторонам обратиться к медиации, то он должен видеть возможные перспективы урегулирования спора. Например, при заявлении требования о взыскании денежной суммы с ответчика в связи с невыполнением им договорных обязательств судья может видеть перспективы, связанные с тем, что договор не заключен, о чем, вероятнее всего, заявит ответчик, и т.д.*

*Во-вторых, следует обратить внимание на то, что медиация возможна лишь тогда, когда участники конфликта готовы сотрудничать в совместном поиске решения по спору, т.е. одной из главных предпосылок для медиации является нацеленность сторон на мирное разрешение конфликта и добровольность их участия в медиации. Желание сторон участвовать в этой процедуре и вести переговоры, ориентированные на выработку взаимовыгодного решения, может быть продиктовано тремя основными причинами (по отдельности или их сочетанием):*

- 1) стороны готовы приложить усилия для разрешения конфликта мирным путем и активно участвовать в процессе совместного принятия решений, что позволит им сохранить партнерские отношения в будущем;*
- 2) сторонам необходимо найти решение быстро и с минимальными затратами;*
- 3) формальное юридическое решение не способствует устранению истинных причин конфликта и не гарантирует реализации их интересов.*

*Стороны участвуют в медиации по доброй воле. Они могут в любой момент выйти из процедуры, прекратить ее, если посчитают, что она не способствует решению их проблемы, или по какой-либо другой причине.*

## КАК БЫ НАМ ВСЕ ЭТО ПОЛУЧИТЬ?



Итак, медиация всем хороша, но никому не нужна, пока не станет популярной. Что же делать? Рекламирывать ее? Да, это было бы неплохо: рассказывать о медиации, упоминать о ней в газетах, на телевидении... Ведь про суды с экрана телевизора говорится по сто раз на дню: этот судится, тот подал иск... В новостях, в сериалах и художественных фильмах, даже в детских, даже в мультиках, нет-нет да кто-нибудь кого-нибудь «засудит». Вот бы так про медиацию! Но про медиацию так рассказывать очень сложно. Во-первых, нет в ней противостояния «кто – кого», которое так любят зрители. А потом, медиация, как уже говорилось, конфиденциальная процедура. Этого у нее не отнять. Поэтому как ни старайся показать примирение на экране, чаще всего это выглядит противоестественно – когда противники мирятся на глазах у публики. «Не верю!» – сказал бы Станиславский. И правильно бы сказал. Здесь таланта нужно побольше, чем для изображения драки.

Вообще, для публики примирение всегда скука смертная, ей подавай борьбу, какой-нибудь триллер, стрельбу, поединки на мечах, чтобы было как в «Убить Билла» и никак иначе. Поэтому мы можем сколько угодно говорить, как хороша медиация, а ее все равно будут путать с медитацией и считать каким-то экзотическим обрядом... Как же нам быть?

Тут, конечно, как ни крути, без помощи юристов не обойтись. Именно те, к кому в первую очередь обращаются спорщики,

могут рассказать им о медиации – и порекомендовать ее. Судья, скорее всего, сделает это с удовольствием. И не только потому, что желает избавиться от лишних дел, но и потому, что это напрямую входит в его обязанности: предложить сторонам попробовать найти мирное решение спора. Это для судей такой же закон, как для секундантов дуэльный кодекс, по правилам которого им надо постараться предотвратить кровопролитие. Ну, с судьями – понятно. А адвокаты? Им-то какой интерес предлагать клиентам медиацию? Для адвоката, кажется, медиатор – самый опасный конкурент...

Оказывается, и здесь все не так просто. Адвокат в медиации тоже может участвовать – как консультант. И действительно, мало ли до чего договорятся спорщики? Может, до каких-то противозаконных вещей, от которых потом все станет совсем плохо? Или – не дай Бог – один другого обманет? Надо же, чтобы договоренности были в рамках закона... Вот здесь совет адвоката вполне может пригодиться, а значит, они с медиатором уже не конкуренты. И от адвоката (тем более от хорошего адвоката, который не затягивает суды, а честно работает на результат) вполне можно ожидать, что он порекомендует медиацию своим клиентам. А может быть, он и сам со временем переменит свою профессию, освоив ремесло медиатора? На практике во многих странах так уже происходит сплошь и рядом.

Поэтому очень важно, чтобы юристы знали о медиации, причем желательно еще

с университетской скамьи. Сейчас об этом уже идет серьезный разговор, и в большинстве юридических вузов вводятся подобные курсы. Но одного этого, конечно, мало. Чтобы сами юристы и их клиенты поверили в медиацию, она должна быть упомянута в законе. Мол, не медитация какая-то, а медиация! Есть! Существует! Это, в принципе, для самой медиации необязательно – медиаторы и так ничего незаконного не делают. Однако будет закон – будет больше доверия. И закон о медиации был разработан, внесен на рассмотрение Государственной Думы главой государства и довольно оперативно принят. Тут вроде бы все неплохо. И все-таки медленно, очень медленно узнают люди о медиации! В большинстве стран, где она распространена, понадобилось немало лет на ее становление.

А вот в Англии медиация «вошла в моду» буквально за несколько лет, и сейчас о ней знают практически все. Как это получилось? А очень просто. Там для некоторой категории споров приняли закон, по которому спорщики обязаны до суда обра-

титься к медиатору. Хочешь не хочешь, в обязательном порядке попробуй помириться по всей науке! И результат превзошел ожидания: спустя десять лет этот закон уже оказался не нужен. Теперь его и вовсе отменили, поскольку многие и так стали обращаться не в суд, а к медиатору. Это, конечно, удобный способ разрекламировать медиацию, но вот только... больно уж он «тоталитарный», что ли... А нас ведь и так все время пытаются «насильно осчастливить», и у наших соотечественников к этому уже выработался иммунитет. Да и, кроме того, по своей сути медиация – свободная процедура. Когда ее навязывают, это уже не совсем медиация.

И все-таки главное, что может рекламировать медиацию, – ее результативность. Надо, чтобы она «работала», чтобы реально разрешала споры. А для этого нужны хорошие специалисты, медиаторы. Как говорил известный исторический персонаж, «кадры решают все». Но – секундомер. Откуда вообще берутся медиаторы? Где их искать?

## СТАНОВЛЕНИЕ ИНСТИТУТА МЕДИАЦИИ

*США: Медиация при суде за последние 15-20 лет стала обычным явлением в большинстве судов США. Сегодня практически при каждом суде, независимо от его уровня, инстанции, включая Окружные апелляционные суды, создана программа АРС и медиации.*

*Европа: В мае 2008 года вступила в силу Директива ЕС о некоторых аспектах применения медиации в коммерческих спорах (Directive 2008/52/EC of The European Parliament and of The Council of 21 May 2008 on certain aspects of mediation in civil and commercial matters). Это документ, задающий ориентиры современного понимания института медиации и создающий основу для широкомасштабной интеграции и применения медиации на европейском континенте.*

*Сторонам спора, участвующим в процедуре медиации, должно быть рекомендовано, причем самое позднее – перед заключением соглашения, проконсультироваться со своим адвокатом или юридическим консультантом. Односторонняя юридическая консультация гарантирует полную осведомленность участников конфликта в отношении их законных прав и обязанностей. В доверительной обстановке односторонней адвокатской консультации собственный интерес может быть полностью раскрыт на фоне правового нормирования. В любом случае процедурой медиации не должно быть упущено ничего из того, что принято в традиционном процессе. В частности, в медиации также должен быть гарантирован уровень договорной практики, т.е. правовое качество. Консультация адвоката одновременно помогает уравновесить соотношение сил между сторонами.*

## «ОБРАТИТЕСЬ К ВОДОПРОВОДЧИКУ»



Вы, наверное, думаете теперь, что медиатор – это исключительно юридическая профессия. Вроде адвоката или юридического консультанта. Ничего подобного! Медиатором может стать любой человек, без всякого юридического образования. Ведь действительно, зачем медиатору знать букву закона лучше, чем знают его клиенты? Он ведь не разрешает спор. Он лишь помогает спорщикам самим прийти к согласию. Конечно, это соглашение должно быть в рамках закона, и когда оно уже достигнуто, можно проконсультироваться с юристом. Но главная задача медиатора – сделать так, чтобы это согласие в принципе возникло. А для этого важнее всего – понимать людей, их психологию. Тут требуется умение помочь им сделать шаг навстречу друг другу, найти взаимопонимание.

«Так, значит, он должен быть психологом?» – спросите вы. И снова – совсем не обязательно. Разве диплом психологического вуза гарантирует, что его обладатель разбирается в людях? Конечно, нет. Здесь требуется не столько образование, сколько определенный талант и жизненный опыт. Чему-то в этой области можно (и нужно) научиться, но стать хорошим медиатором может лишь тот, у кого есть к этому склонность.

В принципе, медиатору необходимо и еще одно качество. Причем очень важное. Он должен вызывать доверие у спорщиков, они должны его уважать. Хорошо, если в медиаторе есть что-то харизмати-

ческое... Вот почему-то бытует такое мнение, что очень хорошие медиаторы часто получают из судей в отставке. И правда, опыт у них огромный, есть умение понимать людей... Но все равно даже таким опытным специалистам, как судьи, требуется пройти серьезное обучение, чтобы стать медиаторами. А как же адвокаты? Они подходят на роль медиаторов? Да, существует и такое мнение, поскольку адвокат умеет вести переговоры, знает их механику. Однако и адвокату тоже нужно изучать новую профессию, отвыкать от «состязательности», учиться не оказывать давление на спорщиков.

Так кто же больше всего подходит для профессии медиатора? Очень сложно ответить на этот вопрос. На него не дает ответа даже статистика из тех стран, где медиация уже сделалась привычной процедурой. Медиаторами там становятся люди самых разных профессий – от политиков до водопроводчиков. Одним словом, важны талант и призвание, ну и, конечно, специальная подготовка (без которой настоящим медиатором все равно не станешь). Но в некоторых конкретных случаях (например, если спор ведется из-за врачебной ошибки) бывает очень удачным, если медиатор профессионально понимает все нюансы спора. То есть в «обычной» жизни он, к примеру, медик или (в коммерческих спорах) – коммерсант. И так далее... А надо сказать, что такое сочетание вполне достижимо, потому что к услугам клиентов может быть огром-

ный выбор медиаторов. И, наверное, Иван Михайлович с Петром Алексеевичем смогли найти себе подходящего... сантехника? Строителя? Или все-таки бывшего судью? Об этом мы уже никогда не узнаем, потому что медиация – процедура конфиденциальная.

### КАК ВЫБРАТЬ МЕДИАТОРА

Согласно Федеральному закону Российской Федерации от 27 июля 2010 г. N 193-ФЗ «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)», для проведения процедуры медиации стороны по взаимному согласию выбирают одного или нескольких медиаторов.

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

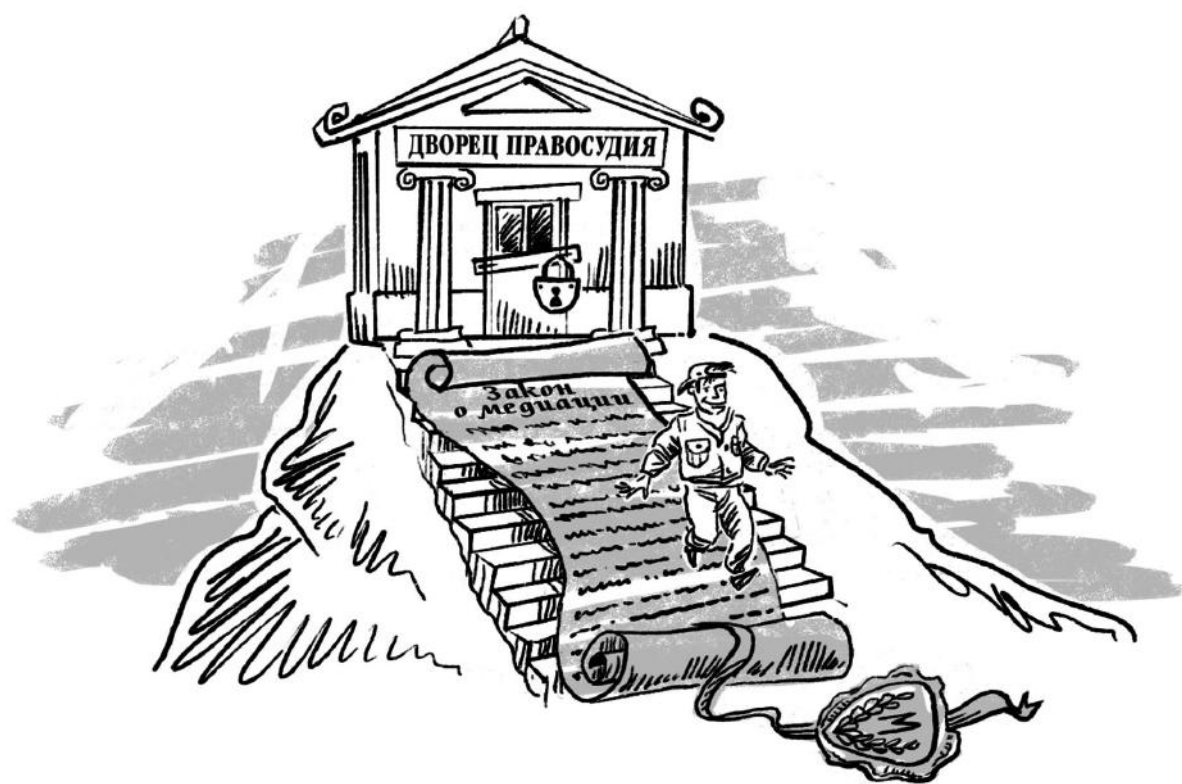
Медиатор, выбранный или назначенный в соответствии с законом о медиации, в случае наличия или возникновения в процессе проведения процедуры медиации обстоятельств, которые могут повлиять на его независимость и беспристрастность, незамедлительно обязан сообщить об этом сторонам или в случае проведения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

Роль медиатора состоит, с одной стороны, в том, чтобы следить за общими правилами (регламентом), которые обычно вырабатываются сторонами до начала процедуры медиации, направлять и координировать процесс, и, с другой стороны, сделать «невывыказанное» высказанным и осознаваемым сторонами, обсуждаемым, за счет своих усилий выявить и сделать прозрачными специфические, постоянно встречающиеся дисфункциональные модели коммуникации участников.

*Для того чтобы действовать в качестве медиатора, необходимо уметь принимать и признавать других людей в их индивидуальных проявлениях, при этом медиатор вовсе не обязан ни разделять их мнения, ни одобрять их поведение.*



## УРА?



— Как хорошо! Значит, любой может заняться этой профессией? Где у вас там принимают в медиаторы? С сегодняшнего дня и начнем! Не боги горшки обжигают. Что тут сложного – мирить людей, тем более за деньги! Я и без того всю жизнь этим занимаюсь, только бесплатно, а раз теперь есть такая профессия, пойду и куплю какую-нибудь справку-лицензию, повешу в рамочку на стене, вырежу печать из картошки и – вперед! Приходи, так сказать, ко мне мириться и сорока, и волчица... Я – медиатор!

Наверняка такая мысль уже пришла в чью-то горячую голову, не так ли? А у многих в ожидании новоявленных «медиаторов» (среди которых уже чудятся и старушки с лавочки у подъезда, и местный сумасшедший с девятого этажа) кровь похолодела в жилах? На самом деле ничего страшного не произойдет, даже если эта братия и назовется медиаторами. Клиентов они вряд ли дождутся. К медиатору-сумасшедшему обратятся разве что такие же сумасшедшие, а к старушкам с лавочки даже они не пойдут. И все-таки на раннем этапе развития медиации такие «самородки» могут отпугнуть людей от нового способа разрешения споров, поэтому нужен какой-никакой контроль за их работой и вообще за правом называться медиатором. Для этого и была введена «сертифи-

кация», которая полезна еще и тем, что каждый действующий медиатор, чтобы пройти ее, стремится в своих действиях соответствовать правилам профессиональной этики. Это для медиатора своего рода «закон чести», за соблюдением которого внимательно следит профессиональное сообщество, к которому он принадлежит. И главные положения этого закона отражены в «Кодексе поведения медиаторов», по своей сути во многом схожем с «клятвой Гиппократова», которую дают врачи.

В разных странах сертификация медиаторов устроена по-разному: в одних за ней следит государство, в других – учебные заведения, которые готовят медиаторов, и различные общественные организации.

В России тоже есть такая организация, она разработала курс подготовки медиаторов и выдает им соответствующие дипломы. Называется эта организация «Научно-методический центр медиации и права». Кстати, курс подготовки медиаторов там очень серьезный – только первый его этап занимает несколько десятков часов, не говоря уже о сложном итоговом экзамене. Так что получить право называться медиатором не так просто. А закон о медиации окончательно расставляет все по своим местам, и медиаторам-самозванцам придется несладко. Это очень хорошо, потому что стороны должны медиатору доверять.

## ПОДГОТОВКА МЕДИАТОРОВ

Цель медиатора – поддерживать обоих партнеров по конфликту и оставаться нейтральным. Медиатор не занимает выраженной позиции в отношении какой-либо из сторон, не играет роль третейского судьи (арбитра, рефери). Медиатор старается сохранить нейтралитет, побуждая других участников к высказыванию своих мнений и ощущений на протяжении всей процедуры медиации. Здесь важна справедливость, а также обеспечение всем участникам равных возможностей для высказывания своей точки зрения, позиции, интересов, мотивов и пожеланий.

Одним из самых значимых, основных правил медиации является то, что медиатор обязан сохранять конфиденциальность в отношении третьих лиц. Это является составной частью всех опубликованных в мире стандартов медиации и в этом смысле является прочной составной частью профессиональной этики медиатора. Это же правило является неотъемлемой частью профессиональной этики адвоката. Обязанность соблюдать конфиденциальность относится ко всем медиаторам независимо от их основной профессии, во всяком случае в области семейной и экономической медиации. Тем самым профессия медиатора относится к видам трудовой деятельности, имеющим особое положение, облеченное доверием.

Согласно Федеральному закону Российской Федерации от 27 июля 2010 г. N 193-ФЗ «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)», деятельность медиатора может осуществляться как на профессиональной, так и на непрофессиональной основе.

Осуществлять деятельность медиатора на непрофессиональной основе могут лица, достигшие возраста 18 лет, обладающие полной дееспособностью и не имеющие судимости. Осуществлять деятельность медиатора на профессиональной основе могут лица, достигшие возраста 25 лет, имеющие высшее профессиональное образование и прошедшие курс обучения по программе подготовки медиаторов, утвержденной в порядке, установленном правительством РФ.

Закон разрешает лицам, осуществляющим деятельность медиаторов, также заниматься любой иной, не запрещенной законодательством РФ деятельностью.

В соответствии с законом, медиаторами не могут быть лица, замещающие государственные должности Российской Федерации, государственные должности субъектов Российской Федерации, должности государственной гражданской службы, должности муниципальной службы, если иное не предусмотрено федеральными законами.

Медиатор не вправе:

- 1) быть представителем какой-либо стороны;
- 2) оказывать какой-либо стороне юридическую, консультационную или иную помощь;
- 3) осуществлять деятельность медиатора, если при проведении процедуры медиации он лично (прямо или косвенно) заинтересован в ее результате, в том числе состоит с лицом, являющимся одной из сторон, в родственных отношениях;
- 4) делать без согласия сторон публичные заявления по существу спора.

Согласно закону, соглашением сторон или правилами проведения процедуры медиации, утвержденными организацией, осуществляющей деятельность по обеспечению проведения процедуры медиации, могут устанавливаться дополнительные требования к медиатору, в том числе к медиатору, осуществляющему свою деятельность на профессиональной основе.

Закон также устанавливает, что медиаторы и организации, осуществляющие деятельность по обеспечению проведения процедуры медиации, несут ответственность перед сторонами за вред, причиненный сторонам вследствие осуществления указанной деятельности, в порядке, установленном гражданским законодательством.

## МЕДИАЦИЯ «В ЗАКОНЕ»

А кстати, зачем еще нужен закон о медиации? Ведь во многих странах, где медиация распространена (например, в некоторых государствах Европы), такого специального закона вообще нет! Там ведь медиация развилась почти «на энтузиазме», благодаря общественным организациям, благодаря усилиям судей, и государство в дело не вмешивается. Пусть, мол, рыночная экономика сама решает, какой медиатор хорош, а какой плох. К плохому все равно никто не пойдет... Так, может, и нам тоже такой закон не очень-то нужен?

Ну, как сказать...

Это ведь в Европе сформировавшиеся гражданские общества, сформировавшаяся правовая культура. Там граждане давно привыкли сами решать, что им выгодно и хорошо, а что – нет. У нас, к сожалению, пока все иначе. Мы привыкли действовать либо «по привычке» и «по указке», либо по

прищипу «хоть трава не расти, а я своего добьюсь». Поэтому закон необходим, и он должен быть, что называется, «на виду», чтобы медиация не казалась сомнительной и экзотической процедурой. Закон нам нужен не только для того, чтобы защититься от недобросовестных медиаторов, но и для того, чтобы медиацией заинтересовалось как можно больше людей, и в первую очередь – юристы. Ведь мы уже говорили, что именно от юристов зависит «продвижение» медиации, и поэтому на них возлагаются самые большие надежды. И ах, да! Если уж вспомнили про юристов да судей, то обратим внимание на еще один важный момент, который должен быть прописан в законе, – свидетельский иммунитет медиатора. То есть закон должен защитить его, а также информацию, полученную в ходе медиации, от использования в суде. Кроме

того, закон придает правовую силу соглашениям, достигнутым в ходе медиации. Без этого пока в России никак. Соглашения без юридической силы, пусть маленькой и слабой, в глазах спорщиков выглядят не солидно, хоть в них было написано лишь то, о чем они действительно искренне договорились. Печать должна стоять и отпугивать бесов несогласия! Ну что поделать – любим мы документы!

И есть тут еще одна сторона, в этом законе. Дело в том, что хотя в Европе многие страны обходятся без закона о медиации, существуют другие, единые для всего Евросоюза, документы. Это Директива Европейского Союза, где определены общие требования к процедуре медиации, и так на-

зываемый «Кодекс поведения медиаторов» (который, кстати, и в России, скорее всего, будет положен в основу национального кодекса медиаторов). Звучат названия этих документов вроде бы легковесно, однако для европейских медиаторов они имеют силу закона. И это очень помогает при разрешении международных споров, в которых медиация дает отличный эффект. В этих документах прописан своеобразный ритуал подготовки процедуры, основные действия медиатора, что очень удобно, так как они понятны и привычны всем сторонам. Россия, конечно, в Евросоюз пока не входит, однако наш закон во многом перекликается с этими документами, а значит, разрешать международные споры нам тоже будет легче.

### ЗАКОНОДАТЕЛЬНАЯ БАЗА МЕДИАЦИИ

*Россия: Федеральный закон Российской Федерации N 193-ФЗ «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)» 7 июля 2010 года был принят Государственной Думой, 14 июля – одобрен Советом Федерации, 27 июля – подписан президентом РФ Д.А. Медведевым. Вступит в силу с 1 января 2011 года.*

*В медиации право не «выносится за скобки», а активно используется. Понимание использования законов изменяется вследствие перемещения ответственности. Закон в данном случае не предписывает, а предлагает рамки при формировании собственных вариантов урегулирования конфликта. Медиация как метод использует предоставляемое законом пространство для действий, чтобы прийти к договоренности, которая является максимально выгодной для всех участников.*

## КАК СПРАВИТЬСЯ С ГРАЖДАНСКИМ ИНФАНТИЛИЗМОМ?



Как люди попадают на медиацию?

Ну, попасть на медиацию можно разными способами. Например, идете вы со своим спором в суд, а судья говорит вам: «Ах, нет! Не буду я, пожалуй, вас рассуживать. Попробуйте сначала вот это чудодейственное средство – медиацию!» Шутки шутками, но во всем мире чаще всего именно так и инициируется процедура медиации. Вот почему и мы возлагаем надежды на судейский корпус.

Но есть и другие варианты. Скажем, медиацию вполне может порекомендовать знающий об этом методе юридический консультант или адвокат. Либо друзья, знакомые уже урегулировали свои споры с помощью медиации и могут порекомендовать «того самого» медиатора. Или может подействовать реклама – упоминание о медиации в газетах, телепередачах. Но это происходит реже... И, наконец, может случиться так, что человек просто знает о медиации со школьной скамьи.

Каким образом?

А очень просто: школа, в которой он учился, была включена в проект «Школьная медиация». Этот проект уникальный, причем исключительно российский. Он уже довольно давно реализуется «Научно-методическим центром медиации и права». Впрочем, «Школьная медиация» – это

не просто агитация школьников в пользу внесудебного разрешения споров. Это куда более серьезное дело.

Все мы знаем (или только догадываемся, если у нас нет детей-школьников), какая сложная, напряженная атмосфера царит сегодня в школе, сколько конфликтов там возникает. Причем это конфликты не только между детьми, но и между детьми и взрослыми. Да и сами взрослые (педагоги и родители) частенько не могут договориться между собой. Школьная медиация учит искусству примирения путем ведения диалога всех – и детей, и родителей, и педагогов. Это не спецкурс, не факультатив какой-то и не «классный час» – это ежедневная практика по разрешению и предупреждению споров, в которой в качестве медиаторов выступают не только взрослые, но и сами дети. Да, представьте себе! Дети первыми в России начинают всерьез осваивать ремесло медиатора. Конечно, в этом им помогают педагоги, прошедшие соответствующий курс профессиональной подготовки. Но, по идее, должно получиться так, что дети окажутся мудрее взрослых и принесут навыки примирения в свои семьи. Получится ли все это? Время покажет. Однако можно ни секунды не сомневаться, что воспитательный потенциал медиации огромен.

Мы ведь все время говорим о построении гражданского общества. И нам кажется, что мы его уже почти построили, столько раз произнесли это словосочетание – «гражданское общество, гражданское общество»... А ведь речь-то идет об элементарной самостоятельности человека. Что же это за самостоятельность, если он при каждом затруднении сразу бежит в вышние инстанции и просит решить вопрос за него? К маме, к классному руководите-

лю, в суд, к прокурору, в Верховный суд... Дурная привычка, честное слово! И, кстати, ни родителям, ни судьям это никакого удовольствия, между прочим, не доставляет. Так и хочется сказать: «Учитесь разбираться сами! Дай ему сдачи, Сидоров! И помиритесь, наконец, с Петровым, хватит нас доводить этой своей протечкой... Ой, простите, Иван Михайлович с Петром Алексеевичем! Мы и забыли, что вы уже взрослые».

### МЕДИАЦИЯ В ДЕЙСТВИИ

*Общественный порядок в традиционно демократических государствах, как правило, поддерживается за счет законов и судопроизводства. Однако одного этого в наше время зачастую оказывается недостаточно, поскольку правовые решения лишь частично могут охватить стремительно меняющуюся в последние десятилетия общественную реальность. Право основывается на фактах, ориентированных на прошлое. Сложность современных конфликтных отношений требует таких форм разрешения споров, при которых стороны в конечном итоге сами принимают решения и несут за них личную ответственность. Будучи основанными на интересах самих участников, такие формы более полно (с точки зрения результата и процесса) учитывают представления сторон о будущем мирном сосуществовании и вместе с тем являются быстрыми, эффективными и экономичными в плане материальных затрат. Вот главные идеи, которые привели к рождению медиации как системы урегулирования конфликтов, основанной на консенсусе и сотрудничестве. И если правовое решение – это точка в споре, вердикт, то медиация – это начало сосуществования по новым, совместно выработанным правилам.*

# ПОСРЕДНИЧЕСТВО И ПРИМИРЕНИЕ МЕДИАЦИЯ И ПРАВО

ЖУРНАЛ  
«МЕДИАЦИЯ И ПРАВО.  
ПОСРЕДНИЧЕСТВО И ПРИМИРЕНИЕ» –  
ПЕРВОЕ В РОССИИ ИЗДАНИЕ О МЕДИАЦИИ.

В КАЖДОМ НОМЕРЕ ЖУРНАЛА:

- Мнения известных политиков и бизнесменов о возможностях посредничества и примирения
- Опыт западных специалистов
- Увлекательные экскурсии в историю посредничества
- Истории успешного разрешения споров с помощью медиации (посредничества)

Журнал ориентирован на широкую читательскую аудиторию – юристов, адвокатов, бизнесменов, политиков, государственных служащих, социальных работников, педагогов, психологов и всех тех, кому сегодня важно получить представление о сути и возможностях медиации (посредничества) в России и в мире.

УЧРЕДИТЕЛЬ И ИЗДАТЕЛЬ:

**ООО «Межрегиональный центр управленческого и политического консультирования»**

По всем интересующим вопросам обращайтесь в редакцию по адресу:

125030, Москва, Ленинградский пр-т, д. 14, строение 1

+7 (495) 656 3555, +7 (499) 253 2226, +7 (495) 656 4533

[www.mediationandlaw.ru](http://www.mediationandlaw.ru)

## ЦИФРЫ, ЦИФРЫ, ГОСПОДА!

Да, с гражданским инфантилизмом справиться непросто. Все, что вы хотели узнать о медиации, но боялись спросить, вроде бы рассказано на предыдущих страницах. Но, конечно, рассказать – мало. Это именно тот случай, когда лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать. А увидеть – это значит самому попасть на медиацию. Ведь медиация – не публичный процесс, который можно наблюдать в качестве зрителя, медиация – конфиденциальная процедура. Отчасти из-за этого ее так сложно рекламировать: те, кто знает, молчат, а те, кто рассказывает, – не знают. Не дай Бог, конечно, попасть в тиски неразрешимого спора. Но нельзя же прожить всю жизнь без конфликтов, разве что в буддистский монастырь уйти... И то, говорят, не всех спасает. Поэтому, когда спор все-таки случится, обязательно вспомните о медиации! Почему бы не попробовать этот метод?

Для тех, кто еще сомневается, приведем несколько цифр, показывающих, как уже действует медиация в других странах.

В США (где медиация используется в коммерческих спорах свыше 30 лет) судьи направляют на эту процедуру больше половины (50-60 %) поступающих в суды споров! И в результате 80-90 % этих дел завершаются примирением сторон. Это не удивительно, потому что судьи там уже опытные, они сразу распознают, какое дело годится для медиации, а какое – нет.

В Англии, где даже действует «горячая линия» медиативной помощи (то есть телефонная линия, куда днем и ночью может позвонить любой человек, из любого города, и ему порекомендуют хорошего медиатора как раз для такого спора, причем живущего по соседству), с помощью медиации разрешается в год свыше 20 тыс. дел.

В Голландии о медиации уже знают более половины жителей страны, здесь каждый год проводится свыше 4 тыс. медиаций при судах (и по инициативе судей), но значительно больше граждан обращается к услугам медиатора самостоятельно. А примирением в итоге заканчивается не менее 70 % споров.

Ну и так далее, и так далее... Причем европейцы сами полагают, что у них медиация

только-только делает первые шаги, что самое главное у нее – впереди. И многие говорят, что в ближайшее десятилетие эта процедура сравняется по популярности с судебным разбирательством, а потом и обгонит его. Во всяком случае, любой человек в будущем будет иметь выбор: обращаться ли ему в суд или разрешить свой спор свободно, с помощью медиации.

### ЭФФЕКТИВНОСТЬ МЕДИАЦИИ

*В ходе процедуры медиации внимание спорящих не заостряется на изучении прошлой ситуации с целью определить, кто, к примеру, виноват в возникновении конфликта. Скорее, здесь задается вопрос о том, как должно выглядеть будущее взаимодействие сегодняшних спорщиков; вырабатываются ориентированные на будущее решения, которые приемлемы для обеих сторон. Только так можно достичь результата, при котором нет проигравших и побежденных. Таким образом, медиацию можно назвать методом разрешения споров с результатом «выигрыш-выигрыш».*

## НАШИ ПЕРСПЕКТИВЫ

А что же в России?

У нас тоже все не так плохо, хотя медиация развивается всего пять или шесть лет. Но уже во всю действует «Научно-методический центр медиации и права», помогающий разрешать широкий спектр споров (от коммерческих до семейных), занимающийся подготовкой медиаторов и сотрудничающий с ведущими организациями подобного рода во всем мире. Центр также проводит очень представительные международные конференции и семинары, причем не только в Москве, но и в других крупных городах России; идет работа с учеными, политиками, бизнесменами, судьями, адвокатами, нотариусами, корпоративными юристами... И, кстати, в Уральском федеральном округе уже стартовал масштабный эксперимент по внедрению медиации (в том числе при судах). Судьи в России, как и во всем мире, относятся к идее медиации с по-

ниманием и уже готовы пропагандировать и продвигать этот метод. Сейчас вы уже сами знаете, как это важно – получить поддержку судебного корпуса. Так вот, эта поддержка, и весьма ощутимая, у медиации в России есть.

Про закон мы уже говорили. Но не сказали главного: государство в этом законе и в развитии медиации очень заинтересовано.

Предприниматели тоже не остаются в стороне. Они понимают, что медиация поможет сделать бизнес более цивилизованным, этичным, уйти от эпохи «братков», нечестной конкуренции и силового давления друг на друга. Вот почему при Российском союзе промышленников и предпринимателей уже создана Служба медиации, а при Торгово-промышленной палате РФ – Коллегия посредников.

А еще в России силами «Межрегионального центра управленческого и политическо-

го консультирования» выпускается журнал «Медиация и право. Посредничество и примирение» и тематическая серия книг. Раньше это была в основном литература для юристов и ученых (кстати, «Центр медиации и права» также разработал курс по медиации, который уже четвертый год преподается в юридических вузах), переводы книг известных зарубежных медиаторов. Но уже давно настало время познакомить с идеями медиации всех заинте-

ресованных читателей. Ведь этот метод разрешения споров создан для каждого из нас! И хочется надеяться, что эта небольшая книга о медиации немного прояснит картину, объяснит, что это за метод и «с чем его едят». Попробуем научиться разрешать наши споры, не перекладывая ответственность на плечи других, постараемся ощутить себя хозяевами своей жизни и судьбы и научить этому наших детей. А медиация нам в этом поможет.

### МЕДИАЦИЯ В РОССИИ

*Впервые об институте медиации в России на государственном уровне было заявлено на первой международной конференции «Медиация. Новый шаг на пути построения правового государства и гражданского общества» в 2005 году, которая была проведена Аппаратом полномочного представителя Президента в ЦФО совместно с «Межрегиональным центром управленческого и политического консультирования» (ООО «МЦУПК»). Впоследствии ООО «МЦУПК» выступило одним из инициаторов создания «Научно-методического центра медиации и права», основной задачей которого стало дальнейшее развитие и утверждение института медиации в России.*

*В настоящее время «Центр медиации и права» занимается разрешением корпоративных, коммерческих, трудовых, семейных и других споров с помощью медиации; оказывает содействие корпорациям и компаниям в формировании комплексной системы предупреждения и эффективного разрешения споров; занимается подготовкой профессиональных медиаторов с последующей сертификацией; проводит открытые и корпоративные бизнес-тренинги по уникальным авторским программам; оказывает услуги индивидуального консультирования.*

## СОДЕРЖАНИЕ



3	Предисловие
4	Посредник посреднику рознь, или Медиация — особая форма посредничества
8	Спорщики, поймите равновесие!, или Основа медиации
12	Спасите судей!, или Согласие вместо иска
16	Разруха не в туалетах, или Истинные интересы спорщиков
20	Потому что в кузнице..., или «Экономная» медиация
24	Можно ли встать на муравейник, не раздавив ни одного муравья?, или Медиация при принятии глобальных и непопулярных решений
28	Где без медиации хорошо? А нигде!, или Границы применения медиации
32	«Да» и «нет» не говорит..., или Нейтралитет медиатора
36	Не панацея, но — противоядие, или Показания к медиации
40	Как бы нам все это получить?, или Становление института медиации
44	«Обратитесь к водопроводчику», или Как выбрать медиатора
48	Ура?, или Подготовка медиаторов
52	Медиация «в законе», или Законодательная база медиации
54	Как справиться с гражданским инфантилизмом?, или Медиация в действии
58	Цифры, цифры, господа!, или Эффективность медиации
60	Наши перспективы, или Медиация в России
62	Содержание



НАУЧНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ ЦЕНТР  
МЕДИАЦИИ И ПРАВА

# АЗБУКА МЕДИАЦИИ

Подписано в печать 22.11.2010. Формат 60x90/16

Печать офсетная. Гарнитура NewBaskerville

Тираж 3 000

Типография ООО ПО «Периодика»

Заказ № 11923

© АНО «Научно-методический центр медиации и права», 2011

© Издательство ООО «Межрегиональный центр управленческого  
и политического консультирования», 2011

Книги издательства можно приобрести по адресу:

125030, г. Москва, Ленинградский проспект, д. 14,

корп. 1, помещение XIX

+7 (495) 656-35-55, +7 (495) 656-45-33, +7 (499) 940-42-58

**Все права защищены.**

Запрещается частично или полностью воспроизводить, сохранять в информационно-поисковых системах или передавать в какой-либо форме и какими-либо средствами (электронными, механическими или с помощью фотокопирования, записи и/или других способов) содержание настоящей работы без предварительного письменного разрешения издателей.