

А. Н. Полухина<sup>1</sup>

## ПРИМЕНЕНИЕ ЗАРУБЕЖНОГО ОПЫТА РАЗРЕШЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ КОНФЛИКТОВ ПОСРЕДСТВОМ МЕДИАЦИИ В РОССИИ

Конфликтные ситуации периодически возникают в современной деятельности общества или организации. Причины происхождения социально-трудовых конфликтов разнообразны, полностью предотвратить их возникновение невозможно. Как следствие осознания данной ситуации огромное значение в практической деятельности приобрели технологии разрешения конфликтов.

Целью доклада можно определить краткую характеристику одного из самых эффективных способов разрешения социально-трудовых конфликтов — медиации. Постараемся проследить исторический и практический аспекты медиации, основываясь на зарубежном опыте, для выявления возможностей его применения в российской практике.

Медиация как термин, используемый для определения одного из способов разрешения конфликта, в последнее время широко применяется в странах Северной Америки и Европы, хотя в России подобная деятельность не столь известна. Под медиацией понимают такое завершение конфликта, в котором участвует третья сторона, не заинтересованная напрямую в исходе конфликта: роль третьей стороны может исполнять один человек, либо группы профессионалов или даже государства<sup>2</sup>. Медиация обладает детально разработанной и выверенной технологией.

Медиация возникла в США в 1960-е годы и пользуется большой популярностью в этой стране. По различным данным, обращение к медиатору в США происходит в 75–85 % случаев возникновения конфликтных ситуаций, а из достигнутых соглашений выполняются 90–95 %. В зарубежном деловом мире мирное

урегулирование конфликтов, в том числе социально-трудовых, имеет прочную правовую базу регламента своей деятельности. Например, в США насчитывается свыше 2500 нормативных актов штатов, так или иначе связанных с регулированием процедуры посредничества. Обобщающим итогом стало появление в 2001 году Унифицированного закона о посредничестве (Uniform Mediation Act). В Великобритании действует Британская медиаторская организация — Центр разрешения конфликтов, во Франции существует Трибунал по конфликтам, играющий арбитражную посредническую роль в судебной системе<sup>3</sup>.

В 2003 году нами проводилось в США исследование (по гранту IREX «Актуальные вопросы современности»), направленное на изучение деятельности по управлению конфликтами в организации. В ходе реализации проекта автор в течение четырех месяцев общался со специалистами — медиаторами, сотрудниками медиаторских центров Флориды: Флоридского центра по разрешению конфликтов, Катанезского центра по разрешению урбанистических конфликтов и конфликтов окружающей среды при Атлантическом Университете штата Флорида, Медиаторского центра при суде округа Оранж г. Орlando (последний центр являлся также местом практики). Кроме того, принималось участие в организационной встрече переговорного процесса, направляемого медиаторами Флоридского и Катанезского центров, по поводу урегулирования спорных вопросов между Департаментом транспорта города Ди Лэнд и Национальным парком Окала (Флорида).

По результатам исследования нами были сделаны выводы: медиаторские центры существуют в США в двух типах. К первому принадлежат медиаторские центры, действующие при американских судах, занимающиеся досудебной практикой рассмотрения дел. Медиаторские центры второго типа, к которому принадлежат такие центры, как Флоридский и Катанезский, принимают участие в разрешении значимых общественных конфликтов, где невозможно однозначно

<sup>1</sup> Профессор Марийского государственного технического университета (Йошкар-Ола), доктор экономических наук, кандидат исторических наук. Автор более 100 научных публикаций, в т. ч. монографий: «Развитие управления в сфере туризма и гостеприимства», «Проблемы управления персоналом в сервисно-туристской сфере», «Управление персоналом организации в сфере туризма и гостеприимства», «Проблемы менеджмента организации отрасли социально-культурного сервиса и туризма», учебного пособия: «Кадровый менеджмент в социальной работе» и др.

<sup>2</sup> *Иванова Е. Н.* Мифы и легенды о медиации. URL: <http://www.inharmony.spb.ru/treningi/business/service.html>

<sup>3</sup> *Корягин А.* Визит к медиатору, или Давайте попробуем договориться // Вестник Союза потребителей Российской Федерации. 2007. № 2. С. 19.

и быстро достичь соглашения, которое удовлетворяло бы обе конфликтующие стороны, поэтому процессы урегулирования могут растягиваться на несколько лет с заранее непредсказуемым результатом. Исходя из этого, второй тип медиаторских центров имеет академическую направленность и часто действует при классических университетах (например, Флоридский центр действует при Университете Центральной Флориды, а Катанезский центр — при Атлантском Университете). Именно второй тип медиаторских центров разрабатывает и апробирует новейшие технологии фасилитаторов, то есть специалистов-переговорщиков, которые могут применяться при разрешении сложных конфликтов.

Еще 7 лет назад (во время проведения нашего исследования) и ранее большинство менеджеров-практиков высказывались, что при разрешении конфликтов, возникающих в организации, вмешательство профессиональных медиаторов не требуется, так как решение подобных проблем входит в компетенцию менеджера.

Но сегодня развитие медиации в США переживает стадию расцвета: сформирован рынок по оказанию медиаторских услуг; наконец, такие крупные компании, как Вулмарт (Walmart) и Компания по оказанию почтовых услуг (Post Office USA) ввели в штат своих организаций сотрудников — профессиональных медиаторов, а также ежегодно проводят обучение руководителей различных уровней навыкам ведения медиаторских дел. Таким образом, указанные примеры могут свидетельствовать о широком распространении медиаторской деятельности именно в сфере реальной экономики при разрешении социально-трудовых конфликтов.

О развитии медиации как специальной сферы деятельности по предоставлению услуг для успешного разрешения конфликтов в странах Евросоюза может многое сказать тот факт, что во многих европейских странах сегодня можно пройти обучение и стать профессиональным медиатором. К примеру, в Германии необходимо прослушать 200 учебных и практических часов стоимостью 3000 евро за 2–3 года, но самый длительный период обучения предлагается в Австрии — 600 часов (для сравнения: в США всего 30–40 часов). Таким образом, рынок медиаторских услуг постепенно складывается и в странах Европы.

Кроме того, можно вести речь об историко-философском аспекте развития медиации. По мнению профессора Петры Бард (Центрально-Европейский университет), посредническая деятельность по разрешению конфликтов в своем развитии прошла три уровня: первый уровень — божественный (конфликты разрешались при участии Бога или богов), второй уровень основывался на разрешении конфликтов при помощи «божьих переводчиков» (речь идет о священнослужителях и церкви), третий уровень — человеческий (или посредничество при разрешении конфликтов между людьми самих людей). Кроме того, П. Бард определяет разницу между «европейским» пониманием разрешения конфликтов и «азиатским»: европейский менталитет направлен на разрешение конфликтов и со-

блюдение при этом прав человека; азиатский менталитет при разрешении конфликтов в первую очередь учитывает интересы партии, государства, расы или этноса. Существует и гендерная разница в разрешении конфликтов: женщины толерантны и нацелены на поиск компромиссов; мужчины более агрессивны, им сложнее договориться и решить конфликтную ситуацию. Более того, проявляется и социальная разница: представители среднего класса более склонны к переговорам и поискам разрешения конфликта, нежели представители низших классов<sup>1</sup>.

В отношении спектра конфликтных ситуаций, при разрешении которых применяется медиация в Центральной и Восточной Европе, можно привести следующие цифры, основываясь на мнении профессора из Чехии Даны Потосковой: 74 % дел составляет помощь при разрешении семейных конфликтов, особенно в аспекте мультикультурной семьи, 10 % дел — при разрешении общественных конфликтов (местных, муниципальных и т. д.), 8 % дел — посредничество в разрешении трудовых и производственных конфликтов, 4 % дел — в отношении защиты прав покупателя и 4 % дел — разрешение конфликтных ситуаций в сфере бизнеса<sup>2</sup>. Итого, общий процент социально-трудовых конфликтов составляет примерно 16 %.

В 2010 году в России был принят закон «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)» № 193-ФЗ. Следовательно, с 2011 года (время вступления закона в силу) при разрешении конфликтных ситуаций, в том числе и социально-трудовых конфликтов, возможно приглашение медиатора. Закон описывает порядок проведения медиации, условия выбора медиатора, оплату его услуг. Можно сделать вывод, что институциональное оформление медиаторской деятельности в России состоялось. Но для широкого применения медиации при разрешении социально-трудовых конфликтов необходимо подготовить достаточное количество профессиональных медиаторов и инициировать создание саморегулируемых организаций медиаторов, при этом учитывая тот факт, что медиаторская деятельность не может быть коммерческой.

Таким образом, посредничество (медиация) при разрешении социально-трудовых конфликтов может способствовать успешному достижению результата. Хотя мы осознаем, что разрешение любого конфликта — процесс длительный и противоречивый, с заранее непредсказуемым результатом. Тем не менее во многих подобных ситуациях участие посредника является важным фактором прекращения конфликтного взаимодействия. Можно констатировать тот положительный факт, что в России принят закон о медиации, а следовательно, появилась возможность применять этот эффективный механизм разрешения конфликтов, в том числе социально-трудовых.

<sup>1</sup> Бард П. Объединительные процессы в странах Восточной и Центральной Европы : лекция // Медиация и другие методы стимулирования демократического диалога : курс лекций. Будапешт, 2007.

<sup>2</sup> Потоскова Д. Практическая реальность: Европейская модель медиации и разрешения конфликтов : лекция // Медиация и другие методы стимулирования демократического диалога...