

# ЯВНЫЕ И НЕЗАМЕТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА МЕДИАЦИИ

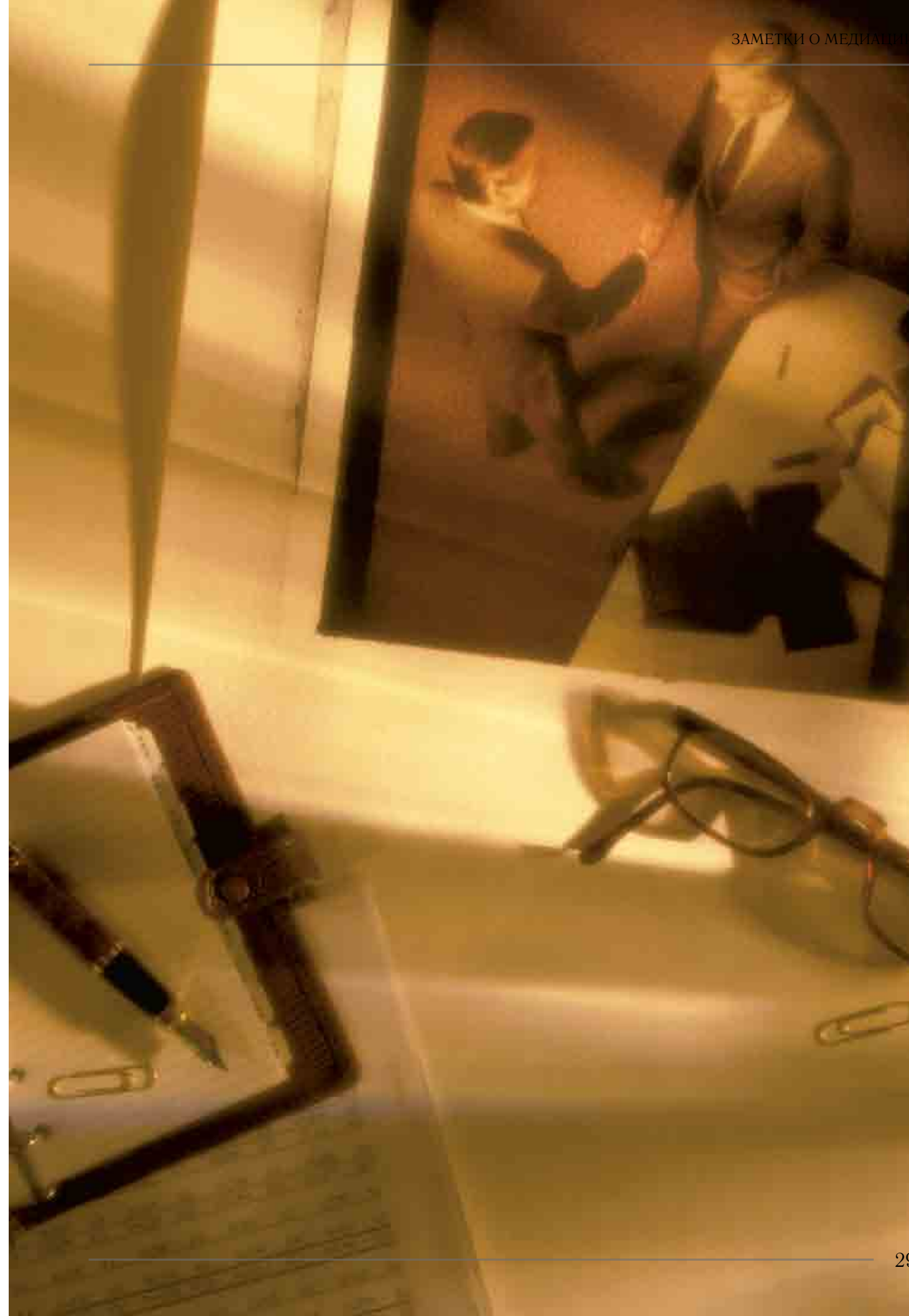
Первый ракурс:  
СОПРОВОЖДЕНИЕ ПРОЕКТОВ И ЗАКЛЮЧЕНИЕ  
СДЕЛОК

Цисана ШАМЛИКАШВИЛИ

Мы открываем новую рубрику «Заметки о медиации», в которой будем регулярно рассказывать о конкретных преимуществах этого метода разрешения споров в различных областях профессиональной деятельности. Ведь медиация — это очень гибкий инструмент, и его использование тем эффективней, чем больше мы знаем о его особенностях применительно к той или иной категории споров. Статья президента «Научно-методического центра медиации и права», руководителя подкомиссии по АРС и медиации Ассоциации юристов России, медиатора, аккредитованного CEDR, Цисаны Автандиловны Шамликашвили интересна именно тем, что анализ, представленный в ней, проведен с учетом современных российских реалий, — и демонстрирует не просто общие преимущества внесудебного урегулирования споров, а указывает именно на те положительные моменты практики использования медиации в повседневной профессиональной деятельности, которые могут (и должны) уже сегодня заинтересовать потенциальных пользователей этого метода.

**Б**ольшинство специалистов, занимающихся проблемой развития институтов АРС, в частности, медиации, указывают на самые очевидные общие преимущества этого метода разрешения споров по сравнению с традиционным судопроизводством. Эти преимущества, о которых уже не раз говорилось на страницах журнала «Медиация и право», делают медиацию привлекательной для всех ее потенциальных пользователей. Особенно этот способ предотвращения и разрешения споров выглядит весьма перспективным для компаний, предприятий, корпораций, их владельцев и менеджеров высшего и среднего звена. Надо сказать, что в этой области у медиации есть дополнительные специфические преимущества, о которых пойдет речь в данной статье.

Но для начала мы еще раз перечислим общие преимущества медиации, характеризующие данный метод и выгодно отличающие его от традиционного судопроизводства.



- Медиация — это добровольная процедура.

- Медиация — это неформальный и конфиденциальный процесс, способствующий минимизации рисков для репутации человека или организации.

- Кроме того, медиация — максимально гибкий процесс, позволяющий снизить временные и финансовые затраты при разрешении спора.

- В медиации гарантируется нейтральность и беспристрастность третьего лица, содействующего переговорному процессу, ориентированному на выработку консенсусного решения.

- И, наконец, в медиации чрезвычайно важно отсутствие полномочий у третьего лица на принятие и вынесение решения по спору. Здесь — один из ключевых секретов эффективности медиации, поскольку в процессе разрешения спора у сторон отсутствует необходимость доказывать свою правоту, «перетягивая» на себя симпатии третьей стороны. Таким образом перестает работать принцип состязательности, заводящий в тупик любые переговоры. Вместо этого медиация позволяет полностью изменить стратегию поведения сторон в поиске выхода из конфликта от соперничества к сотрудничеству. А результатом разрешения спора становится не провозглашение победителя и побежденного, а консенсусное решение, отражающее интересы и удовлетворяющее потребности всех сторон, вовлеченных в спор. То есть решение удовлетворяет всех спорщиков и потому оказывается (в отличие от многих судебных решений) выполнимым и жизнеспособным.

Достигается такой эффект, благодаря тому, что стороны, оставаясь «собственниками» конфликта, сохраняют контроль как за самим процессом выработки решения, так и за его содержательной стороной.

Стороны сами являются авторами решения, поступательно вырабатываемого совместными усилиями, что делает его стабильным и долгосрочным. При этом сохраняются условия не только для продолжения партнерских отношений (если в этом есть необходимость), но и для качественного улучшения этого партнерства за счет приобретенного опыта по выходу из трудной ситуации. Они получают возможность действительно «научиться на ошибках», то есть обрести новый взгляд и подход к конфликтным ситуациям и разногласиям, неизбежно возникающим в процессе ведения предпринимательской, коммерческой деятельности.

Однако все перечисленные преимущества медиации, — это, если можно так выразиться, ее стандартные плюсы, о которых всегда говорится при обсуждении привлекательных сторон этого метода. Нам же сейчас интересен тот особый потенциал, который раскрывается в методе медиации, когда его используют при предупреждении внутри- и межкорпоративных конфликтов в целях повышения эффективности деятельности компаний и снижения рисков неудач при реализации проектов. За последние годы в этом направлении стали формироваться две формы применения медиации. Это «Медиативное сопровождение проектов» и «Медиация в процессе заключения сделки» (так называемая deal making mediation). И та, и другая форма являются способом предотвращения возникновения разногласий, споров, конфликтов, — и, соответственно, средствами повышения эффективности осуществления проектов. Другими словами, это своеобразная страховка от рисков, осуществляемая с помощью активных действий на протяжении всего цикла реализации проекта (или во время всего срока действия договорных отношений).

Медиация, сопровождающая проекты, используется чаще всего при реализации таких планов, в которых затронуты (или могут быть затронуты) интересы трех и более сторон. То есть ее используют там, где кроме двух сторон контрактных отношений явно или потенциально могут присутствовать интересы других сторон, как правило, не находящие отражения (или не учитываемые) в процессе формирования соглашения. Например, при крупных инфраструктурных или просто девелоперских проектах часто наряду с интересами непосредственных исполнителей, заказчиков, коммерческих структур, оказываются затронутыми и интересы различных сообществ и социальных групп. Если не принимать эти интересы во внимание, рано или поздно неизбежно возникают конфликты и разногласия, которые могут привести к замедлению, а порой и «парализации» проекта (и, как следствие, к временным и финансовым потерям). Кроме того, здесь возникает дополнительный и серьезный риск — весьма вероятно, что исполнитель и заказчик проекта столкнутся с общественным недовольством, поскольку заинтересованная общественность не была привлечена к обсуждению и принятию решений на ранних этапах создания проекта. Не услышанное общественное мнение, отсутствие конструктивного диалога рано или поздно приводят к социальной нестабильности. Если это небольшой очаг, то его негативное воздействие может ограничиться лишь репутационными рисками для коммерческих структур и других организаций, непосредственно принимающих участие и заинтересованных в реализации проекта. В случае же возникновения крупного очага социального напряжения или сильного резонанса — это уже может представлять опасность на уров-

не государства и даже поколебать стабильность общества в целом. Следствием может стать необходимость принятия более сложных мер для урегулирования такой ситуации. А дальше возникнет необходимость в реабилитации отношений между государством и обществом (или его отдельными институтами). Приведенные аргументы сегодня выглядят достаточно убедительными для большинства крупных строительных компаний США, которые все чаще обращаются к помощи медиации при инициации и реализации серьезных проектов. Такой же подход практикуется в Великобритании, а в последнее время к нему обращаются и в других странах Европы.

В чем же суть медиативного сопровождения проектов? Обычно, в зависимости от масштабов проекта, круга и количества сторон, задействованных в нем, создается группа медиативного сопровождения проекта. Она может состоять и из одного специалиста медиатора, но чаще всего это несколько человек. В процессе реализации проекта группа может расширяться (например, за счет привлечения на различных этапах дополнительных экспертов), однако предпочтительно, чтобы основной костяк группы сохранялся на протяжении всего проекта. Это важно, так как группа медиативного сопровождения должна располагать всей необходимой информацией для профессионального вмешательства и оказания конструктивной помощи на любом этапе осуществления проекта.

Если речь идет о строительных проектах, то всем известно, что их техническая реализация всегда начинается с предварительной расчистки и подготовки строительной площадки и тщательной закладки фундамента. Этот этап считается в строительстве одним

из самых важных. Но мы часто забываем, что за техническим воплощением проекта стоят интересы различных организаций, корпораций и просто отдельных людей. Без учета этих интересов «фундамент проекта», каким бы совершенным он ни был с технической точки зрения, всегда будет оставаться зыбким, готовым в любую минуту «дать трещину». Любое, даже мелкое разногласие способно будет поставить под удар судьбу всего проекта. Поэтому медиативное сопровождение, которое создает условия для конструктивного диалога между заинтересованными сторонами, является здесь своеобразным «цементом», связывающим и укрепляющим основание всего проекта. Оно начинает играть особую роль в случаях, когда возникают разногласия по способам реализации уже существующих договоренностей, или конфликты, связанные с несогласованностью действий контрагентов, а также споры по непредвиденным обстоятельствам, связанным с осуществлением проекта и так далее. Таким образом, «медиативное сопровождение проекта» становится своеобразным буфером, «подушкой безопасности», поддерживающей процесс реализации проекта в состоянии постоянного, стабильного поступательного движения к результату. При неизбежном столкновении с препятствиями (чаще всего связанными с человеческим фактором) подобная поддержка способна минимизировать риски и негативные последствия, а порой даже предотвратить коллапс проекта.

Вторая специфическая форма применения медиации, уже упомянутая выше — медиация в процессе заключения сделки (deal making mediation). С одной стороны, «deal making mediation» является неотъемлемой частью медиативно-

**«Медиативное сопровождение проекта» становится своеобразным буфером, «подушкой безопасности», поддерживающей процесс реализации проекта в состоянии постоянного, стабильного поступательного движения к результату**

При неизбежном столкновении с препятствиями медиативная поддержка способна минимизировать риски и негативные последствия, а порой даже предотвратить коллапс проекта

го сопровождения проектов, а, с другой, выступает вполне самостоятельной формой привлечения медиации при заключении любых сделок: от самых обычных контрактов до сложных, комплексных договоров и соглашений.

Задачей медиатора, привлеченного для заключения сделки, является формирование такого договора, в котором максимально будут отражены и учтены все интересы и потребности контрагентов. Кроме того, он следит за тем, чтобы в этом документе были учтены и сняты тревоги контрагентов в связи с возможными препятствиями к исполнению договоренностей, и были предусмотрены стратегии и пути разрешения спорных ситуаций, которые договором не предусмотрены. Применение медиации на этапе подготовки соглашения является действенной мерой профилактики конфликтов и разногласий в процессе его реализации. Кроме того, подобный подход снимает у участников сделки страх перед неизвестностью, то есть учит не бояться возникновения сложностей, заранее максимально предусматривая реальные и конструктивные механизмы их преодоления. Отсутствие подобных страхов очень важно для успеха соглашения: это дает возможность видеть в контрагенте не противника, а партнера (причем партнерские отношения формируются и углубляются по мере дальнейшей работы над соглашением). Осознание сторонами того факта, что в их ситуации можно (и нужно) вести диалог, создает условия для снижения рисков, связанных с возникновением разногласий, а также для предотвращения эскалации конфликтов. При привлечении компетентной, профессиональной помощи медиатора разногласия — к общему удовлетворению — преодолеваются совместными усилиями самих сторон. При этом следует отметить,

что в deal making mediation в качестве медиаторов могут успешно выступать не только профессионально обученные медиации адвокаты, корпоративные юристы, юридические консультанты, но и медиаторы, принадлежащие к иным профессиональным группам, особенно если их профессиональные навыки соответствуют той сфере деятельности, в которой ведутся переговоры, то есть отраслевые медиаторы.

Использование описанных в этой статье форм медиативной помощи позволит повысить эффективность предприятий, снизить потери, связанные с привлечением юридической помощи и ведением судебных тяжб, совершенствовать деловую этику. И, наконец (но не в последнюю очередь), чрезвычайно важным представляется тот факт, что активная интеграция института медиации в деловой оборот, позволит бизнес сообществу реально ощутить и проявить социальную ответственность, а государству — получить эффективный инструмент для ведения диалога с общественными институтами и социальными группами, способствующий дальнейшему формированию гражданского общества в нашей стране.

*Мы видим, что медиация действительно является очень гибким инструментом разрешения споров, меняющим их характер и переводящим противостояние в конструктивное русло. Именно поэтому ее применение в той или иной области человеческой деятельности подчас выявляет новые, дополнительные возможности этого метода. В следующих номерах журнала «Медиация и право. Посредничество и примирение» мы расскажем о ряде других «незаметных» преимуществ медиаций, что позволит лучше оценить эффективность этого метода. ■*

*Книга адресована медиаторам, юристам, менеджерам, социологам, административным служащим и психологам, а также всем тем, кто вынужден сталкиваться со сложными конфликтами и бескомпромиссностью оппонентов и кто хотел бы избежать подобных столкновений в будущем.*

*Процесс построения консенсуса - самый естественный путь решения проблем, намного более естественный, чем правило большинства. Посудите сами: если вы с нуля создаете собственное общество, как бы вы хотели, чтобы его члены справились со своими проблемами? Вероятно, собираясь вместе, определяя свои первоочередные интересы, находя выход, который был бы максимально благоприятен для большинства членов этого общества, не жертвуя при этом чьими-либо интересами. Это как следование интуиции. Как только люди начинают чувствовать суть процесса построения консенсуса, они понимают, что это единственно верный путь.*

© Сасскайнд Лоуренс,  
Шамликашвили Цисана,  
Демчук Артур

© Издательство  
ООО «Межрегиональный  
центр управленческого  
и политического  
консультирования»

на правах рекламы

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

## ИЗДАТЕЛЬСТВО МЕЖРЕГИОНАЛЬНОГО ЦЕНТРА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО И ПОЛИТИЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ (МЦУПК)

РЕКОМЕНДУЕТ ПРИОБРЕСТИ КНИГУ,  
ПОСВЯЩЕННУЮ МЕДИАЦИИ

МЕДИАЦИЯ И ПРАВО • МЕДИАЦИЯ И ПРАВО • МЕДИАЦИЯ И ПРАВО • МЕДИАЦИЯ И ПРАВО • МЕДИАЦИЯ И ПРАВО

## МЕНЕДЖМЕНТ ТРУДНЫХ РЕШЕНИЙ В XXI ВЕКЕ:

Секреты построения консенсуса  
или  
Как сделать так, чтобы довольны были все

Лоуренс Сасскайнд  
Цисана Шамликашвили  
Артур Демчук

Москва  
2009



МЕЖРЕГИОНАЛЬНЫЙ  
ЦЕНТР УПРАВЛЕНЧЕСКОГО  
И ПОЛИТИЧЕСКОГО  
КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

