

# МЕДИАЦИЯ В СИНХРОННОМ СТИЛЕ

## Что такое ко-медиация, и почему ее так выгодно применять?

В этой статье мы бы хотели рассказать о такой форме проведения медиации как ко-медиация, предполагающая участие двух, а иногда и более медиаторов. К сожалению, несмотря на множество очевидных преимуществ, ко-медиация до сих пор не вполне оценена не только пользователями медиации, но и самими медиаторами. По сей день ко-медиация чаще применяется в социальной сфере, в таких спорах как общинные, связанные с образованием, или семейные, — и незаслуженно игнорируется в большинстве иных сфер деятельности, в том числе при разрешении коммерческих, корпоративных споров.

Но следует сразу отметить, что далеко не всегда участие в медиации нескольких медиаторов является ко-медиацией. Скажем, многосторонние споры — это та категория споров, в разрешении которых нередко

принимают участие два и более медиаторов. Но их действия могут не быть ко-медиацией.

Поэтому, прежде всего, попытаемся ответить на вопрос: что такое ко-медиация? Это слаженная, гармоничная работа двух (или более, но чаще именно двух) взаимодополняющих медиаторов, являющихся носителями многообразных умений и навыков, опыта и личностных качеств, способных обогатить процедуру медиации. Слаженно работающая, эффективная пара ко-медиаторов думает и действует, как единое целое, полностью фокусируясь на сторонах спора, а не на самих себе. И, опираясь на такое понимание ко-медиации, можно смело утверждать, что большинство якобы ко-медиаций в коммерческой сфере, в действительности ко-медиацией не являются.

Почему? Потому что в большинстве своем это одноразовая (в связи с данным конкретным случаем) со-

Цисана Автандиловна Шамликашвили — основатель и Президент научно-методического Центра медиации и права, глава подкомиссии по альтернативным методам разрешения споров и медиации Ассоциации юристов России. Она — аккредитованный медиатор британского Центра эффективного разрешения споров (CEDR), член Ассоциации интегрированной медиации, а так же автор научных статей и книг в области медиации, права, психологии и главный редактор журнала «Медиация и право».

вместная работа медиаторов, которых выбирают стороны или их консультанты. Так что о слаженности и гармонии здесь говорить трудно. Бывает, что стороны или их адвокаты (юридические консультанты) по самым разным соображениям приглашают кого-то известного (авторитетного для сторон) в качестве ко-медиатора. Обычно это делается, чтобы «склонить» стороны к применению медиации, привлекая их известным именем, и показать им, что их спор разрешается знаменитостью. Соблазнительно также, опираясь на авторитет этого лица в спорах, где стороны сами обладают большим властным потенциалом, держать их в рамках, чтобы сделать возможной саму процедуру. Есть и другие причины, по которым приглашается такой «свадебный генерал» медиации. А в паре со знаменитостью чаще всего работает настоящий медиатор, мастер своего дела, реально способный успешно провести процедуру и помочь сторонам урегулировать спор. Большинство таких пар работает в виде ведущего и поддерживающего (что легко может превратиться в основного медиатора и помощника медиатора). Иногда в пару к профессиональному медиатору включают человека, являющегося экспертом в той области, в которой возник спор. Часто такое сочетание использует-

ся в связи с предположением сторон и их консультантов о том, что необходимо владение знаниями в данной специфической сфере деятельности. Иногда такое сочетание эффективно, но и оно не является истинной ко-медиацией. Большинство медиаторов и опытных пользователей медиации вообще сходятся во мнении, что в действительности экспертное мнение нужно крайне редко, а потому речь здесь идет больше об удобстве (если хотите, психологическом комфорте) сторон, которые таким образом чувствуют себя увереннее, поскольку в процедуре участвует человек, который понимает, или способен понять все специфические детали дела, и даже использует ту же узко специальную терминологию.

Мы же попытаемся познакомиться с истинной ко-медиацией, когда медиаторы очень тщательно выбирают партнера и «притираются» друг к другу, а стороны, в свою очередь, тщательно выбирают ко-медиаторов. Пары ко-медиаторов могут формироваться для урегулирования различных споров, по различным критериям, и каждая пара сама расставляет приоритеты и акценты в совместной работе, которая, разумеется, всегда должна приносить максимум пользы клиентам. При этом есть два принципиальных критерия, которыми необходимо ру-

Цисана ШАМЛИКАШВИЛИ

ководствоваться при любых обстоятельствах в процессе выбора и формирования пары:

- взаимодополняемость и сочетаемость в личностном плане;
- взаимодополняемость – с точки зрения образования, профессиональной принадлежности.

Личностная взаимодополняемость предполагает, в первую очередь, взаимоуважение ко-медиаторов друг к другу, уверенность друг в друге и в том, что другой всегда будет поддерживать тебя в работе. Это вовсе не означает, что ко-медиаторы всегда и во всем согласны друг с другом, напротив, одним из преимуществ ко-медиации является сочетание различных точек зрения. Огромное преимущество ко-медиации состоит именно в возможности видеть ситуацию под разными углами зрения, опираясь на различный профессиональный и личный опыт, который медиаторы привносят в работу. Ко-медиаторы должны с удовольствием работать вместе, быть открытыми и честными друг с другом, чтобы постепенно, накапливая опыт совместной работы, они воспринимались, как единое целое. Это и есть личностная взаимодополняемость.

Взаимодополняемость, с точки зрения образования, профессионального опыта, достигается гораздо легче. К примеру, сочетание «медиатор-юрист и не-юрист» – очень хорошее сочетание, чтобы сохранять баланс между видением картины (ситуации) в целом и видением деталей (первое свойственно, в частности, человеку, имеющему опыт предпринимательства, в то время как второе свойственно представителю юриди-

ческой профессии). Или, к примеру, сочетание «юрист-медиатор и психолог-медиатор» также очень эффективно – и широко применяется в семейных спорах.

Очень эффективно и сочетание по гендерному принципу (мужчина/женщина), что позволяет привнести в процедуру различные стили, подходы; и, самое главное, таким образом нивелируются чаще всего неосознаваемые, но всегда существующие гендерные предпочтения сторон, а также их возможные опасения в пристрастности медиаторов.

Каким же образом стороны должны выбирать ко-медиаторов? Это процесс, требующий вдумчивости и подготовки. Ведь задача медиаторов – предоставить сторонам возможность с наилучшим результатом урегулировать конфликт и достичь жизнеспособных договоренностей. А для различных споров и их сторон могут быть предпочтительны различные стили и подходы. Поэтому следует задать ряд проясняющих вопросов:

- Нужен ли сторонам помощник, который поможет им найти дорогу к решению, или им нужен тот, кто поможет им заключить соглашение, возможно, даже столкнув их лбами? Или им нужен кто-то, кто сочетает в себе и те и другие способности?
- Позволит ли сочетание присутствия мужчины и женщины в качестве ко-медиаторов повысить эффективность процесса урегулирования спора и/или повысит шансы его разрешения?
- Является ли предлагаемая пара ко-медиаторов уже опытной (с точки зрения совместной работы)? Если да, то желательно получить

отзывы и рекомендации, что в свою очередь может оказаться проблематичным в связи с конфиденциальностью медиативной деятельности.

– Нужно ли пообщаться с предполагаемыми ко-медиаторами, чтобы убедиться в том, что они своим профессионализмом могут вселить в стороны уверенность в успехе усилий, связанных с применением медиации для урегулирования существующего между ними спора?

Если принято решение о ко-медиации, то предпочтительно, чтобы сочетание было юрист/не-юрист.

В каких же случаях предпочтительна ко-медиация? И почему?

Чтобы ответить на этот вопрос, зададим сперва другой: что может оттолкнуть от ко-медиации? Ответив непредвзято, будет уже очень сложно представить убедительные аргументы против этого метода.

Ведь, прибегая к ко-медиации, мы опираемся на интеллект двух профессионалов, два источника творческого поиска решения проблем, два источника накопленного опыта по урегулированию споров, фокусирующихся на данной конкретной проблеме конкретных сторон.

Одним из наиболее часто выдвигаемых аргументов против ко-медиации является ее дороговизна (или удорожание в связи с необходимостью оплаты гонорара двух медиаторов). Но не следует забывать, что если мы говорим о коммерческом споре, то гонорар медиатора, даже самого высокооплачиваемого, в сравнении с гонорарами юристов и общими издержками на процесс разрешения споров, все равно весьма незначителен. Тем более, что

такие споры в среднем разрешаются за 1-2 дня, а поденный гонорар медиаторов при разрешении спора средней сложности с участием типичного бизнесмена составит в среднем около 6–10 тыс. евро.

Наоборот, ко-медиация даже позволяет экономить средства и время, так как умелая работа двух медиаторов может наполовину сократить сроки медиации. В любом случае время используется эффективнее.

Кроме того, как известно, одним из привлекательных качеств медиации является возможность создания «дополнительной ценности» или так называемое «увеличение пирога». Ну а использование ко-медиации позволяет увеличить шанс создания «дополнительной ценности» и еще приумножить эту «дополнительную ценность» за счет содействия не зашоренного, не увязшего в деталях, открытого и опытного взгляда двух профессионалов.

Вот почему можно смело утверждать, что применение ко-медиации уместно и выгодно во всех тех случаях, когда это представляется возможным.

Но что необходимо предпринять, чтобы ко-медиация была эффективной? Начнем с процесса подготовки к процедуре медиации.

Прежде всего, надо сразу учесть, что одной из сложностей ко-медиации является необходимость постоянно информировать друг друга, чтобы каждый обладал всем объемом информации, причем особенно это важно в начале, чтобы каждый знал о происходящем в полном объеме.

Кроме того, необходимо, чтобы стороны воспринимали ко-

медиаторов как пару, слаженную команду, и чтобы сами медиаторы своими действиями демонстрировали равноценность и равнозначность своего участия и своей роли. В частности, это очень важно в самом начале процедуры, так как «первое впечатление» (не важно, верное оно или нет) имеет огромное значение.

Из всего выше сказанного ясно, что здесь очень важно планирование процедуры. Ко-медиаторы должны встретиться накануне медиации и до-

**Ко-медиация – это слаженная, гармоничная работа двух (или более) взаимодополняющих медиаторов, являющихся носителями многообразных умений и навыков, опыта и личностных качеств, способных обогатить процедуру медиации**

говориться о своих действиях, роли каждого и стратегии в целом. Ведь непрофессионально и опрометчиво считать, что мастерство и многолетний опыт позволяют без предварительной подготовки и согласования действий сделать все лучшим образом в предложенных обстоятельствах. Кроме того, было бы идеально, если ко-медиаторы найдут возможность совместно ознакомиться с документами, представленными сторонами, при подготовке к процедуре. Если же

это невозможно, медиаторы должны обязательно до процедуры обмениваться мнениями и комментариями относительно информации, почерпнутой из документов (тем более, если они имеют различную профессиональную принадлежность, ведь тогда и интерпретировать, и воспринимать эту информацию они будут по-разному). Впрочем, все выше сказанное не является большой проблемой, а скорее напротив подтверждает привлекательность ко-медиации, использующей интеллектуальный потенциал двух профессионалов.

Одним из первых и главных вопросов в процессе подготовки является такой: как будет осуществлен первый контакт со сторонами — и кем? Идеально, чтобы этот контакт состоялся в формате телефонной конференции (conference-call) при участии обоих медиаторов, чтобы оба могли одновременно вступить в контакт со сторонами и наладить с ними взаимодействие. Это также способствует поддержанию у сторон восприятия ко-медиаторов как пары с самого же начала. Однако для обоих медиаторов не всегда возможно осуществить первый контакт со сторонами совместно. В таком случае они договариваются между собой о том, кто осуществит это первое общение, что будет обсуждаться, и как информация будет донесена до партнера. В любом случае, с первой же минуты, ко-медиаторы должны говорить о себе исключительно «мы», чтобы не допускать даже мысли о том, что они разделены и могут действовать по отдельности. Если первый контакт осуществлен одним медиатором, то обычно второй ведет первую со-

вместную встречу в процедуре, чтобы сбалансировать их участие. Временами, особенно в сложных, больших спорах, приходится проводить и предмедиативную встречу. И здесь тоже необходимо предварительное планирование действий, чтобы выглядеть в глазах сторон как пара с самого начала. Для этого медиаторам имеет смысл даже приехать на эту встречу вместе.

Неукоснительно следовать этому принципу нужно с момента начала подготовки процедуры — и на всем ее протяжении. Очень важно, чтобы ко-медиаторы вместе приехали в день медиации, вместе встретили и приветствовали стороны по их прибытии, вместе разместили их в комнатах. Ни в коем случае не следует допускать даже намека на то, чтобы кто-то выступал лидером или доминировал над другим.

Однако равное присутствие не обязательно означает и равное «эфирное время». При том, что каждый в паре должен быть чуток к другому и делать все для того, чтобы партнер мог высказаться, это вовсе не означает необходимость соизмерять время, которое употребил каждый из ко-медиаторов. Что идет на пользу делу, то и является своевременным и правильным. Если пара работает слаженно, это не должно становиться проблемой, но если пара еще не успела «притереться», сработаться, может потребоваться какое-то время, чтобы прийти к балансу — что непременно произойдет, если пара подобрана хорошо, и медиаторы взаимно дополняют друг друга.

Первая встреча дает ко-медиаторам возможность впервые

совместно пообщаться со сторонами одновременно. Как было указано выше, хорошо, когда медиатор, не участвовавший в предварительном общении, перед началом процедуры произносит вступительное слово и знакомит стороны с базовыми правилами. Если же оба медиатора участвовали в пре-медиации, то они должны договориться между собой о том, кто начинает, и когда партнер принимает у него эстафету. Допустим, второй вступает в момент, когда нужно предложить сторонам сделать свои вступительные заявления (непрерываемое время), либо уже после того, как стороны сделают свои вступительные заявления. Все это решается самими медиаторами в процессе планирования их взаимодействия, чтобы каждый четко представлял свою роль, и пара в целом воспринималась гармонично.

Постепенно в процессе медиации фактор восприятия ко-медиаторов сторонами как слаженной пары перестает быть столь значимым. Первое впечатление слаженности создает необходимую модель и дает сторонам ощущение уверенности. В конце концов, именно это и является самым главным, так как на этом основывается эффективность работы. В любой медиации желательно, чтобы совместная встреча продолжалась и после вступительных заявлений сторон (так как часто апологеты «кокуса» сразу предлагают отдельные встречи), что способствует открытию каналов коммуникации и началу создания основы и атмосферы для возможности диалога в будущем.

Если же сторонам будет предложено продолжить процедуру в отдельных встречах, предпочтительно, чтобы эти отдельные встречи происходили в присутствии обоих медиаторов. Формат процедуры может быть изменен в следующей фазе, но начинать желательно именно так. Ведь, в любом случае, подобная совместная работа в кокусах вновь акцентирует тот факт, что они пара, работающая совместно, и что каждый из них (то есть оба) получают немедленно реакцию от каждой из сторон после вступительных заявлений и последующего обсуждения.

Ко-медиаторы в общинной и семейной медиации вообще никогда не разделяются, они всегда работают только вместе. Но в этих сферах и отдельные встречи используются достаточно редко. Однако и в коммерческой медиации все больше используют совместные встречи, оценивая их преимущества, и все чаще прибегают к ко-медиации. То есть происходит взаимопользительный и обогащающий обмен опытом.

Конечно, если используется формат отдельных встреч, ко-медиаторы все-таки могут выбирать,

работать ли им одновременно и вместе, или разделиться. Но здесь следует иметь в виду, что самой большой сложностью для ко-медиаторов является не эффективное использование времени, а содействие эффективности взаимодействия между сторонами.

Многие полагают, будто преимущество ко-медиации состоит в том, что медиаторы могут поделить между собой весь объем работы, в том числе встречаясь со сторонами поодиночке. Но в этом случае возникает другая проблема: они оба лишены возмож-

реклама

The Moscow Times

## ЮРИДИЧЕСКИЙ ФОРУМ 2012

15 марта 2012 года, Москва, Арарат Парк Хаятт (ул. Неглинная, 4)

ПАРТНЕРЫ:

ЯКОВАЕВ & ПАРТНЕРЫ  
ЮРИДИЧЕСКИЕ УСЛУГИ

C/M/S/  
Law, Tax

SALANS

СПОНСОР:

rwc

В ПРОГРАММЕ:

- АНТИМОНОПОЛЬНОЕ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО
- НАЛОГОВОЕ ПРАВО
- ТРУДОВОЕ ПРАВО
- КОРПОРАТИВНОЕ ПРАВО

К УЧАСТИЮ ПРИГЛАШЕНЫ:

**Сергей Разгулин**, заместитель директора департамента налоговой и таможенно-тарифной политики, Министерство Финансов РФ  
**Алексей Собчук**, заместитель начальника управления трансфертного ценообразования и международного сотрудничества, ФНС РФ  
**Сергей Пузыревский**, начальник управления, ФАС РФ  
 Топ-менеджеры компаний: TNK BP, АКРИХИН, ОМК, АBBYY, Норильский никель, а также представители ведущих юридических и консалтинговых компаний.

По вопросам регистрации просьба обращаться к Ирине Гавриковой (i.gavrikova@imedia.ru)

+7 (495) 232-32-00 (доб. 4226)

www.events.moscowtimes.ru

ности слышать информацию, поступающую от всех сторон, что может оказать негативное влияние на ход процедуры. Поэтому, если медиаторы все-таки работают отдельно, должна быть предусмотрена тактика, позволяющая каждому из них быть информированным о том, что происходит у коллеги. Для этого можно с самого начала установить правило (которое должно быть согласовано со всеми участниками медиации), о том, что каждый час, или по истечении каждого часа, медиаторы встречаются на пятиминутном совещании. Если стороны знают об этом заранее, они спокойно это принимают, и эти совещания органично становятся частью процесса. Могут применяться и любые другие стратегии, но главное, чтобы в результате медиаторы могли постоянно общаться и «держать руку на пульсе». Ведь не нужно объяснять, какая опасность может возникнуть, если один медиатор следует одному направлению мысли и обсуждения, а другой движется в совершенно ином направлении. Вот почему так важно заранее согласовывать и планировать свои действия, в том числе, предупреждая возможность возникновения подобных ситуаций.

Еще одна опасность разделения медиаторов (когда кажется, что каждый как бы берет на себя «ответственность» за одну из сторон) заключается в том, что впоследствии они могут стать «медиаторами этих сторон». Медиатор постоянно слышит только эту сторону (то есть одну сторону истории спора) и уже не может видеть всю картину целиком. Это сложность, которой не так просто избежать, так как, если даже все

время обмениваться сторонами, все придет лишь к тому, что стороны будут вновь пересказывать то, что уже говорили до этого другому медиатору в отсутствие этого. Это будет раздражать спорщиков, будет вызывать неудовлетворение сторон, и в итоге, конечно же, приведет лишь к потере якобы сэкономленного времени. Вот почему так важен постоянный обмен и актуализация информации между медиаторами, и формирование таких отношений между ними, чтобы возможно было тестировать реальностью видение друг друга. Конечно, по ходу процедуры будут проводиться еще совместные встречи со всеми участниками или с частью из них (совместные встречи для малых групп). И, разумеется, ко-медиаторы будут участвовать в этих совместных встречах вместе, еще раз подтверждая, что они пара, единое целое, даже если временами они работают по отдельности.

В конце часто случается так, что пока юристы сторон пишут, оформляют медиативное соглашение, один из медиаторов следит за этим процессом и выверяет договор, а другой занимается подготовкой празднования, разливая шампанское, вино или чай.

Но это — счастливый итог процедуры. И он целиком зависит от того, в какой степени ко-медиаторы готовы к своей роли.

О чем же необходимо помнить, становясь ко-медиатором?

— Вы можете оказаться несогласованными. Если вам кто-то импонирует, это вовсе не значит, что этого будет достаточно для эффективной совместной работы. Здесь необходимо все тщательно обдумать и проана-

лизировать, чтобы вероятность успеха ко-медиации была выше.

— Один из медиаторов может оказаться не в полной мере вовлеченным, или отстраниться. Причиной этому может стать слишком контролирующая позиция или излишняя энергичность его партнера, то есть подавление. Может случиться и так, что один из ко-медиаторов считает одну из сторон очень сложной (даже невыносимой). Такую ситуацию необходимо немедленно прояснить, и для этого медиаторам чаще всего целесообразно устроить между собой обсуждение за закрытыми дверями.

— Может случиться так, что между ко-медиаторами возникнут разногласия. Это порой может пойти на пользу делу, но может и нанести вред, если не прояснить ситуацию сразу. Подобная проблема должна быть предусмотрена заранее, еще до начала процедуры медиации, и механизмы ее преодоления (или поведения в ней) должны быть выработаны загодя, чтобы возникновение разногласий в ходе медиации не воспринималось как препятствие.

— Один из медиаторов в процедуре процедуры может восприниматься спорщиками как «свой» или «чужой», идентифицироваться с одной из сторон, так как он все время работал с этой стороной, в то время как его партнер работал с другой. В целом это не является проблемой до тех пор, пока сами стороны не пытаются использовать медиаторов в качестве своих защитников, или медиатор не становится предвзятым, пристрастным по отношению к одной из сторон. Каждый в паре дол-

жен иметь возможность проверить, так ли это — и обсудить со своим партнером в любой момент.

— Сторона пытается «вбить клин» между медиаторами. Происходит это на самом деле, или лишь кажется одному из медиаторов? В этом легко убедиться, так как оба медиатора в равной степени работают вместе с обеими сторонами, чтобы помочь им урегулировать спор. Что же может быть основной причиной, мотивом, чтобы разъединить, разобщить их? Возможно, такой является тактика одной из сторон, или сторона участвует в медиации не с чистыми намерениями разрешить спор. Возможно, таким образом сторона пытается получить власть и контроль. Какова бы ни была причина, если подобное происходит, отношения медиаторов должны позволять немедленно прояснить подобную ситуацию — и предпринять необходимые меры по ее нормализации.

Что же нужно знать, и как следует поступать, если вы являетесь пользователем, клиентом медиации?

— Прежде всего задайте себе вопрос: «А почему бы не воспользоваться ко-медиацией?»

— Решите: что вам нужно от медиаторов, с точки зрения их стиля, опыта, сочетания?

— Расспросите других пользователей об опыте работы с этими медиаторами, соберите рекомендации.

— Если вы не вполне уверены, пообщайтесь с ко-медиаторами до назначения первой формальной встречи.

Если же вы практикующий медиатор, то для успешной ко-медиации вам необходимо следующее:

— Выберите партнера, дополняющего вас с личностной и профессиональной точки зрения. Но помните, что если вам нравится кто-то, этого еще недостаточно!

— Старайтесь работать вместе как можно чаще, в первую очередь, чтобы накопить опыт совместной деятельности, «притереться» друг к другу и создать условия для понимания друг друга на инстинктивном уровне. И впоследствии старайтесь делать все, чтобы сохранять эти отношения «свежими» и эффективно работающими.

— Всегда тщательно готовьтесь и стремитесь предусмотреть все возможные проблемы (как те, которые могут возникнуть в связи с вами самими, так и исходящие от сторон).

— Будьте честными, искренними, открытыми друг с другом всегда. Это является залогом того, что ваш тандем сохранит свою эффективность и в самых сложных практических ситуациях.

— Используйте любую возможность, чтобы продемонстрировать сторонам, что вы — пара, единое целое, а не два индивидуалиста; и что объединение усилий делает невозможное возможным, недостижимое — достижимым!

Возможно, со временем ко-медиация приобретет в нашей стране множество поклонников, как среди пользователей, так и среди самих медиаторов. Ведь она не только делает медиацию более эффективной и быстрой, но и позволяет максимально удовлетворить ожидания сторон, приводя их к взаимовыгодным и исполняемым соглашениям.

**Прибегая к ко-медиации, мы опираемся на интеллект двух профессионалов, два источника творческого поиска решения проблем, два источника накопленного опыта по урегулированию споров, фокусирующихся на данной конкретной проблеме конкретных сторон**