

Галина Єрмоєнко

КОРОТКО ПРО МЕДІАЦІЮ

Я також хочу дивитися у вікно...

Пояснюючи, що таке медіація, я часто починаю з дитячого прикладу – «замальовки з натури». Чекаючи прийому до лікаря, семирічний хлопчик почав розважатися і виглядати у вікно. До нього підійшла трьохрічна дитина, яка наполягала, щоб він відійшов від вікна, тому що «тьотя лікар не дозволяє дивитися у вікно». Мати меншого хлопчика запитала, звідки він про це знає, на що почула у відповідь: «Просто я також хочу дивитися у вікно». Насправді, мати виступила медіатором у спорі. Вона не стала звертати уваги на те, чого вимагала сторона у конфлікті, а за допомогою одного запитання змогла з'ясувати реальні інтереси своєї дитини і вичерпати конфлікт таким чином, що всі залишилися задоволені.

Медіація, як метод і процес урегулювання конфліктів за допомогою посередника, на перший погляд, є досить новим явищем для України. Водночас, перші медіатори в рамках різноманітних міжнародних проектів пройшли підготовку понад 10 років тому. За приблизними підрахунками, тому що точної статистики нажаль немає, в Україні було підготовлено до 2000 медіаторів. Виникає запитання – чому про них мало хто знає? Якщо медіація такий ефективний спосіб вирішення спорів, – адже це швидко, відносно недорого, результативно з точки зору справедливості прийнятого рішення і його виконання, – то чому не відчуваємо її «переможної ходи»?

На мій погляд, цьому існує декілька пояснень, серед яких недоліки «попиту» і «пропозиції». Недоліки попиту полягають в його відсутності. А відсутність попиту я б пояснила необізнаністю щодо ефективності альтернативних способів вирішення спорів (так званих, АВС), і, відповідно, відсутністю культури вирішення спорів за допомогою позасудових процедур.

Наприклад, в деяких зарубіжних країнах до медіації звертаються ще в шкільному віці. Так, існує поняття *peer mediation* (рівний рівному). Це процедура, яка гарно себе зарекомендувала в спорах між школярами, де медіатором виступає одноліток «конфліктантів». Або, наприклад, в Гарвардській школі права студенти вивчають переговори, медіацію як академічні дисципліни, щоб під час вирішення спору юрист зміг творчо підійти до вибору найбільш оптимального способу вирішення конфлікту.

У США, Великобританії, навіть у балканських країнах, де медіація впроваджується в рамках Всесвітньої ініціативи Міжнародної Фінансової Корпорації (IFC) із впровадження АВС, дії суддів і адвокатів спрямовані на те, щоб врегулювати спір, не доводячи його до розгляду у судовому засіданні. Як мені здається, наша судова система поки що не дуже прагне до «самооптимізації», хоча поступово ситуація все одно буде змінюватися на краще. Адже і адвокати, і судді мають велику кількість застарілих спорів, які тягнуться роками без чіткої перспективи на успіх. Можливо, медіація могла б стати виходом з глухого кута і для тих, хто судиться, і для тих, хто судить, і для тих, хто представляє законні інтереси конфліктуючих сторін.

Я зараз не буду говорити про гуманістичність медіації, адже, насправді, завдяки застосуванню трансформативного та відновного підходів, конфлікт перетворюється на можливість до змін на особистісному рівні учасників ситуації. Як наслідок – у майбутньому вони взагалі починають вирішувати проблемні питання на принципах партнерства. Скажу тільки про те, що медіація – це вигідно. Якщо у суспільстві це зрозуміють, відсутність

державної легітимізації цього процесу не буде перешкодою для широкого застосування медіації. На сайті Британської організації медіаторів «Центр ефективного вирішення спорів» (CEDR) – серед новин міститься інформація, що вони у 2007 році завдяки застосуванню ABC заощадили для бізнесу кошти у розмірі 1 мільярд (!) фунтів стерлінгів за загальної вартості витрат бізнесу на медіацію близько 8 мільйонів фунтів стерлінгів. Загальний обсяг заощаджених за період з 1990 року коштів склав 6,3 мільярда фунтів стерлінгів. Ці дані підтверджені незалежною аудиторською експертизою. До витрат бізнесу при застосуванні судових органів для розгляду спору аудиторі відносили втрачений робочий час менеджерів компаній, втрату продуктивності компанії (втрачена вигода), витрати на судові процедури, розрив партнерських зв'язків.

Фактично, медіатору для вирішення спору не потрібні ні нормативно визначені формальні процедури, ні оцінка юридичних фактів, які призвели до спору. Медіація не озирається у минуле, а намагається дивитися у майбутнє. Адже головне – з'ясувати справжні інтереси та потреби сторін і чим вони можуть спокійно поступитися (пошук консенсусу!), щоб вичерпати конфлікт.

Коли ми говоримо про попит, варто було б також згадати про Дослідження питань розв'язання господарських спорів в Україні, яке 2006 року проводила IFC. Було констатовано, що про медіацію мало хто чув. Після пояснення сутності медіації, респонденти повідомили, що, якби була така можливість, вони із задоволенням би спробували її застосувати для вирішення спорів («так» медіації відповіли 61% з загальної кількості опитаних підприємств; найбільшу зацікавленість виявили малі підприємства (83%) і великі (59%). Тому є надія, що попит може з'явитися навіть скоріше, ніж ми уявляємо.

Інша проблему я б охарактеризувала як «відсутність пропозиції». І це дійсно виглядає дивно на фоні цифри про кількість підготовлених медіаторів, яку я назвала раніше. Я думаю, що частково проблема була у тому, що на програмах вчилися люди, які не могли бути медіаторами в силу відсутності певних особистісних якостей, мотивації на проведення медіації, – просто їм трапилася можливість отримати додаткові компетенції в рамках «грантових» проектів, от вони її й використали. Частина медіаторів не змогла реалізувати себе у зв'язку з відсутністю, по-перше, попиту на їхні послуги, тому що активно просуванням медіації як послуги ніхто на ринку не займався, по-друге, відсутністю організації, яка б могла координувати роботу по відбору медіатора на незалежних засадах, вирішувати питання гонорарів, здійснювати правовий супровід медіації тощо. В Україні мені говорили, а в Боснії я про це почула вдруге, що якщо медіатор починає зі сторонами обговорювати питання гонорару, або якщо певного медіатора пропонує одна зі сторін конфлікту, сторонам важко уникнути сумнівів щодо неупередженості медіатора. Окрім того, як на мене, ця послуга повинна базуватися на безперечній репутації того, хто її надає. Тому в Українському центрі медіації [kmbs] ми будемо вибудовувати свої стосунки з ринком на принципах професіоналізму, неупередженості та незалежності. Хочу сподіватися, що з нашою допомогою упередженості і залежності від стороннього впливу при розгляді спорів в Україні поменшає.

Частина медіаторів реалізувала себе досить успішно у такій галузі, як відновне правосуддя (процедура примирення потерпілого і правопорушника). Доцільність медіації у сфері кримінального судочинства вже навіть визнана державою в особі органів прокуратури і судових органів. Медіація офіційно рекомендована Верховним Судом України та Генеральною прокуратурою України як елемент гуманізації сфери, що сприяє здійсненню правосуддя.

Частина сертифікованих фахівців час від часу надає послуги з медіації. Іноді доводиться чути: «Ну це була не зовсім медіація...» Але зважаючи на неформальність підходів до розгляду спорів за допомогою медіації, важливим є результат. Якщо медіація привела до результату – це було «саме те».

Хто нас розсудить...

Два підприємства, які працювали у галузі оборонної промисловості, були втягнуті в спірну ситуацію, для вирішення якої вони не могли звернутися до суду. Парадокс полягав у тому, що у них не було альтернативи працювати один без одного, тому що вони були виробниками унікальної продукції. Більш того, підприємства знали, на що б вони могли погодитися і яке рішення влаштувало б обидві сторони. Але потрібно було вийти з конфлікту гідно, «зберігши обличчя». І для цього вони шукали посередника. Намагалися його знайти, звертаючись до органів державного управління, пробували вирішити конфлікт за допомогою юристів. Але все закінчувалося розмовою про те, хто правий, а хто винуватий з правової точки зору. Допоміг же їм домовитися між собою лише медіатор...

Успішна результативна медіація носить характер «перемоги для всіх». Окрім прямого результату – власне, вирішення спору, медіація дійсно вирішує ще ряд непрямих завдань. Медіатор може бути посередником у розмові, де сторони вже не можуть розмовляти одна з одною. Різні формати проведення медіації дозволяють реалізувати процедуру таким чином, що сторони взагалі не перетинаються, не бачать одна одну, можуть собі дозволити дати вихід емоціям і оцінку ситуації, не підбираючи слова. Завдання медіатора, і цьому спеціально навчають на програмах підготовки, – донести основну думку сторони, зберігаючи зміст, але змінивши форму. Часто під час медіації події розвиваються таким чином, що спершу сторонам треба дати можливість «випустити пару», після чого вони здатні почати розмову власне по суті справи. Роль медіатора – вміти управляти емоціями таким чином, щоб не заважати сторонам зменшити емоційну напругу, але й не дозволити, щоб емоції стали причиною провалу медіації. Як правило, в спорах, які носять комерційний характер, емоцій менше – всіх цікавить результат. У сімейних спорах, спорах в організації, трудових спорах і конфліктах, спорах, що впливають зі скарг споживачів емоцій зазвичай дуже багато, часом навіть занадто багато. Але позбавитися від них – частина завдання, без вирішення якого медіація не може бути успішною.

Це не судова справа...

Здається, що медіація – це добре, але «це не для нас». В той же час, коли починаєш наводити приклади, стає зрозуміло, що це приклади з нашого з вами життя. Перший приклад мені дала менеджер з персоналу. Вона сказала, що вперше замислилася, скільки ж її компанії коштує окремих конфлікт, коли увесь склад топ-менеджменту компанії втретє зібрався разом, щоб залагодити конфлікт зі співробітником, який не був топ-менеджером, але мав унікальні компетенції.

Другий приклад – медіація, яку проводила моя колега між двома колишніми бізнес-партнерами, як водиться, у минулому великими друзями, що мали тісні дружні зв'язки між родинами тощо. І ось одному з партнерів здалося, що відносно нього є недоброчесні дії іншого партнера, тож він вирішив діяти на попередження.... Бізнес розпався, дружби не стало, а сумління не давало спокою. Але це була справа не для суду. Колишні друзі хотіли з'ясувати стосунки між собою і домовитися, як зробити так, щоб ніхто не вважав себе обманути. В результаті медіації вони домовилися про досить значний обсяг компенсаційних виплат, зобов'язання за якими були виконані десь на протязі півтора-двох років.

Але слід визнати, що є спори, які не можуть бути вирішені за допомогою медіації. Це стосується, наприклад, випадків, коли сторонам потрібно все-таки формальне рішення судових органів, або коли завдання конфліктуючої сторони виходить за рамки майнового інтересу, наприклад, жага реваншу і заподіяння якомога більше незручностей іншій стороні конфлікту. Правда і те, що не всі медіації є успішними. В Боснії, де цей інструмент почав застосовуватися також не так давно, процент успішних медіацій вже складає 70%, що вважається гарним показником. Думаю, що тут є непогані перспективи і для України.

Давайте не будемо втрачати можливостей

Зазвичай виникає питання, чи є медіація полем гри для юристів? І це питання дійсно потребує додаткового обговорення та усвідомлення, адже існує певна специфіка в етичних нормах проведення медіацій саме для правників. Наприклад, не можна бути медіатором у справі, якщо до цього були надані адвокатські послуги одній зі сторін. Окрім того, під час медіації треба відмежуватися від правової оцінки фактів, забути, що ти юрист тощо. Але особливості надання послуг медіатора юристами – це інша ґрунтовна розмова.

Просто я б радила пам'ятати, що поки одні юристи будуть думати про те, чи медіація для них конкурентний інструмент, чи дружній, інші навчатися правильно застосовувати цей інструмент і надавати відповідні послуги. А на ринку, як відомо, виграє той, хто був першим.

Коротко про автора: Галина Єрмоєнко, Керівник Українського центру медіації [kmbs], кандидат юридичних наук, автор 18-ти наукових публікацій, співавтор 10-ти монографій і довідників.