

СЛУЖБА МЕДИАЦИИ - СОВРЕМЕННЫЙ ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ

Е.Н. Канина, к.п.н

Восточно-Сибирской филиал ФГБОУ ВО "Российский
государственный университет правосудия"

Медиация – современный и конструктивный способ урегулирования конфликтов и споров. Процедура медиации набирает обороты, несмотря на то, что в России появилась недавно. В данной статье рассмотрены механизмы управления трудовыми конфликтами с помощью медиации, а также эффективность применения медиации в конфликтных ситуациях, возникших как внутри образовательной организации, так и вне её. Подробно рассматриваются основные роли медиатора, обеспечивающие конструктивную коммуникацию между конфликтующими сторонами.

Ключевые слова: медиатор, медиация, образовательная организация, управление конфликтами, трудовые споры.

Mediation is a modern and constructive way of settling conflicts and disputes. The mediation procedure is gaining momentum, despite the fact that Russia has appeared recently. This article examines the mechanisms for managing labor conflicts through mediation, as well as the effectiveness of mediation in conflict situations that have arisen both within the educational organization and outside it. The main roles of the mediator, providing constructive communication between the conflicting parties, are considered in detail.

Key words: mediator, mediation, educational organization, conflict management, labor disputes.

МЕДИАЦИЯ (от англ. mediation - посредничество) - универсальная технология альтернативного разрешения споров двух или более сторон с участием третьей стороны - медиатора, который помогает выработать определенное соглашение по спору, при этом стороны полностью контролируют

процесс принятия решения по урегулированию спора и условия его разрешения. Принципиальная возможность медиации основана на признании факта позитивного влияния присутствия нейтральной стороны на эффективность ведения переговоров. Медиацию традиционно относят к способу альтернативного разрешения споров или ADR - Alternative Dispute Resolution и воспринимают как альтернативу государственному и арбитражному (третейскому) судопроизводству. [10].

Со второй половины XX века, медиация, начала развиваться в ее современном понимании. Сначала, в странах англо-саксонского права — США, Австралии, Великобритании, а затем уже она постепенно стала распространяться и в Европе, России широкое распространение началось с 2012 года. Первые попытки применения медиации, как правило, предпринимались при разрешении споров в сфере семейных отношений. Впоследствии медиация получила признание при разрешении споров самого широкого круга, начиная от семейных конфликтов и заканчивая сложными многосторонними конфликтами в коммерческой и публичной сфере.

Мировая практика дает множество примеров законодательного закрепления медиации. Соответствующие акты приняты в США, Австрии, Германии.

Рассмотрим Развитие сети служб медиации в России в хронологическом порядке развития нормативно-правовой базы:

- 1 июня 2012 года, Указом Президента Российской Федерации в России была утверждена Национальная стратегия действий в интересах детей на 2012-2017 годы;

- 11 сентября 2012 года, Президент Российской Федерации В.В. Путин подписал Указ «О Координационном совете при Президенте Российской Федерации по реализации Национальной стратегии действий в интересах детей на 2012-2017 годы»;

- 15 октября 2012 года, Председатель Правительства Российской Федерации Д.А. Медведев Распоряжением №1916-р утвердил План

первоочередных мероприятий до 2014 года по реализации важнейших положений Национальной стратегии действий в интересах детей на 2012 — 2017 годы;

- в октябре 2012 года, Правительством РФ был утверждён План первоочередных мероприятий по реализации первого этапа Национальной стратегии. С целью реализации пунктов 59, 61, 62, 64 и 65 Плана, была разработана и принята Концепция развития до 2017 года сети служб медиации до 2017 года сети служб медиации в целях реализации восстановительного правосудия в отношении детей, в том числе совершивших общественно опасные деяния, но не достигших возраста, с которого наступает уголовная ответственность в Российской Федерации;

- 18 ноября 2013 г., Письмо N ВК-844/07 Министерство образования и науки Российской Федерации «О направлении методических рекомендаций по организации служб школьной медиации», в соответствии с пунктом 64 Плана, Министерство образования и науки РФ разработало Методические рекомендации по организации служб школьной медиации в образовательных организациях;

- 4 марта 2014 года, во исполнение Указа Президента РФ от 1 июня 2012 года №761 «О Национальной стратегии действий в интересах детей на 2012-2017 годы» и поручения Президента по итогам заседания президиума Госсовета о государственной политике в сфере семьи, материнства и детства Министерством образования и науки РФ подготовлен План мероприятий на 2015-2017 годы по реализации важнейших положений второго этапа Национальной стратегии. План содержит 81 мероприятие и подготовлен с учётом результатов анализа ситуации в сфере защиты прав детей в России, в том числе результатов мониторинга правоприменения в этой сфере;

- 08.05.2015 года, Поручение № ОГ-П4-3106 Заместителя Председателя Правительства РФ О.Ю. Голодец, утвержден межведомственный план комплексных мероприятий по реализации Концепции развития до 2017 года сети служб медиации в целях реализации восстановительного правосудия в

отношении детей, в том числе совершивших общественно опасные деяния, но не достигших возраста, с которого наступает уголовная ответственность в Российской Федерации;

- 29 мая 2015 года РАСПОРЯЖЕНИЕ от N 996-р ПРАВИТЕЛЬСТВО РФ «Об утверждении Стратегии развития воспитания в Российской Федерации на период до 2025 год».

Задача медиации заключается в создании психологических условий, приводящих к принятию конструктивных решений, к урегулированию конфликтов и снижению эмоционального напряжения. Медиация отличается от других способов разрешения конфликта. Важнейшую роль в процессе медиации, играет медиатор, деятельность которого характеризуется рядом психологических особенностей и требований.

Медиатор строит переговоры таким образом, чтобы на первый план выходили именно интересы сторон. Поэтому достигнутое в процессе медиации решение будет являться взаимовыгодным, не будет ни победителей, ни проигравших - комбинация «win-win». Такой процесс выработки соглашения может стимулировать психологическую решимость и получить взаимоприемлемый результат.

Медиация применяется при разрешении конфликтов в различных областях:

- в предпринимательской деятельности;
- в индивидуальных трудовых спорах;
- в семейных правоотношениях;
- в образовательном процессе.

Конфликт присущ любым областям деятельности, основой которых является общение людей. Конфликтные ситуации в организациях и между организациями неизбежны и не являются исключением, однако основная деятельность не может эффективно реализовываться в напряженных условиях. Каждое возникшее явление заставляет искать выходы из сложившихся ситуаций, идти на уступки и компромиссы и для разрешения своих конфликтов, каждый из

участников, ищет подходящий для себя способ, это может быть суд, психолог или медиация.

На современном этапе медиация получила широкое распространение в развитии конфликтологии. Нередко в образовательных организациях возникают конфликты не только между учениками, но и между педагогами и учениками или родителями. Причем последние, обычно, самые острые.

Появление конфликтов нормально и неизбежно, но резко негативное отношение к спорным ситуациям может «разрушить» всю систему изнутри, к счастью, сегодня существует множество способов разрешения спорных ситуаций. К их числу относится, в частности, и *медиация*.

Первоначально процедура медиации применялась для разрешения споров в сфере частного права, затем ее стали применять для разрешения сложных трудовых и административных споров [1].

Сегодня в образовательных организациях решением споров занимаются разные люди—от заместителя директора до психолога. Очень часто, данные сотрудники не являются профессионалами в этой конкретной сфере, они имеют весьма приблизительные представления о конфликтологии.

Процедура медиации направлена на достижение компромисса, исчерпание конфликта. В процессе внедрения медиации, в классическом ее понимании, урегулирование конфликтов доверено профессионалам.

Служба медиации образовательной организации – это объединение участников образовательно-воспитательного процесса различных уровней (сотрудников образовательной организации, обучающихся (воспитанников), родителей (законных представителей) и др.), направленное на оказание содействия в предотвращении и разрешении конфликтных ситуаций, возникающих в процессе учебно-воспитательной деятельности, с помощью метода школьная медиация и медиативного подхода, и использование восстановительной практики в профилактической работе и мероприятиях, направленных на работу с последствиями конфликтов, асоциальных проявлений, правонарушений.

Определены цели службы школьной медиации, они включают следующие составляющие. Создание благоприятной, гуманной и безопасной среды для развития и социализации личности, умеющей принимать решения и нести ответственность за свои поступки.

Воспитание культуры конструктивного поведения в конфликте, основанной на медиативном подходе, который базируется на таких общечеловеческих ценностях как: признание уникальности каждой личности, взаимное принятие, уважение права каждого на удовлетворение собственных потребностей и защиту своих интересов не в ущерб чужим.

Улучшение качества жизни всех участников образовательно-воспитательного процесса, каковыми являются: дети, семьи, педагоги и воспитатели, администраторы, психологи, социальные работники, социальные педагоги, школьные инспекторы и др.

Определены задачи службы школьной медиации, они включают следующие составляющие. Формирование группы, участвующей в образовательно-воспитательном процессе, мотивированной на использование в своей повседневной деятельности, в том числе и в образовательно-воспитательном процессе, медиативного подхода, ориентированной на разрешение конфликтов в образовательной среде.

Под медиативным подходом следует понимать способ осознанного взаимодействия, позволяющий предупреждать возникновение и эскалацию конфликтов, урегулировать разногласия в повседневных условиях там, где использование процедуры медиации нецелесообразно и/или не представляется возможным. Владение подходом предполагает владение навыками позитивного осознанного общения, применимыми в повседневных взаимодействиях с другими людьми, и создающими основу для предотвращения и/или эффективного разрешения споров и конфликтов без проведения медиации как полноценной процедуры.

Адресная информационно-просветительская работа с основными группами населения, коллективами и организациями с учетом региональной и территориальной специфики.

Снижение деструктивного влияния неизбежно возникающих конфликтов в воспитательно-образовательной сфере за счет обучения взрослых основам медиации, обучения детей медиативному подходу и позитивному общению в что позволит эффективно предупреждать развитие и эскалацию конфликта, а также оперативно и эффективно разрешать разнонаправленные конфликты с участием родителей, детей, педагогов, администрации, позволит детям оказывать содействие своим сверстникам в сложных ситуациях.

Профилактика агрессивных, насильственных и асоциальных проявлений среди детей, профилактика преступности среди несовершеннолетних.

Координация усилий семьи и школы, а также других институтов, участвующих в работе с детьми и подростками, с целью предотвращения неблагоприятных сценариев развития жизни ребенка, особенно в критические периоды.

Повышение уровня социальной и конфликтной компетентности всех участников образовательно-воспитательного процесса.

При создании службы медиации в образовательной организации одним из сложных этапов может являться также и подготовка локальных актов (*приказ о создании школьной службы медиации, положение о школьной медиации, план работы школьной службы медиации и другие*).

Опыт и практика внедрения показывают, что функционирование службы медиации в образовательной организации позволяет:

- повысить эффективность ведения профилактической работы, направленной на снижение проявления асоциального поведения участников образовательного процесса;
- сократить количество правонарушений, совершаемых несовершеннолетними.
- сократить общее количество конфликтных ситуаций; [9]

В федеральном законе "Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)" от 27.07.2010 N 193-ФЗ и иных связанных с ним правовых актах указаны необходимые условия для участия в процедуре медиации: взаимное волеизъявление сторон на основе принципов добровольности, конфиденциальности, сотрудничества и равноправия сторон, беспристрастность и независимость медиатора [3].

К медиаторам предъявляются следующие требования: способность устно и письменно выражать свои мысли, коммуникативные навыки при переговорах, умение задавать правильные вопросы и соблюдать этические правила.

Наличие в организации службы медиации позволяет принимать решения в сфере управления, учитывая уровень социальной напряженности, также предусмотреть развитие конфликтных ситуаций и заранее предотвратить их. Задача службы состоит в том, чтобы своевременно устранить и упорядочить конфликт обоснованным предложением.

Медиация на сегодняшний день является необходимым способом разрешения конфликтов, ее использование способно улучшить взаимодействие и оперативность разрешения споров, по решению которых стороны сами не всегда способны прийти к единому мнению.

Обращение в контролирующие органы или судебные процессы отнимают большое количество времени и иных ресурсов (моральных и материальных), а время играет всегда очень важную роль, кроме того конфиденциальность данной процедуры позволит сохранить имидж организации и конфликт не будет публичным, что влечет сохранение репутации, а это немаловажно для дальнейшей деятельности организации и конкурентоспособности в образовательной среде.

Следовательно, при разрешении ситуации и исполнении договоренностей сохраняются партнерские отношения, организации удастся избежать разного рода проблем, связанных с документацией, финансовой составляющей, психологическом климате.

На практике медиация активно используется как коммуникативная, переговорная технология, позволяющая повысить не только эффективность переговоров, но и эффективность принимаемых решений и организационных процессов.

Технологию медиации можно применять при подготовке и ведении переговоров, разного рода совещаний, проведении собраний и заседаний, где медиатор может максимально прояснить интересы всех участников данного мероприятия, что позволяет разрешить внешние и внутриорганизационные конфликты.

В зарубежных странах такие технологии давно практикуются и создаются службы корпоративного омбудсмана.

Омбудсмен в классическом понимании - это независимое должностное лицо парламента, реализующее опосредованный парламентский контроль над исполнительной властью, основным предназначением которого является содействие в обеспечении прав и свобод человека и в усовершенствовании деятельности государственного аппарата. Омбудсмен в современном понимании - должностное лицо, назначаемое высшими органами или должностными лицами государства, обладающее определенной степенью независимости (в том числе и от назначивших его лиц или органов), позволяющей ему осуществлять контроль над деятельностью государственного аппарата или определенной его сферы, способствовать восстановлению нарушенных прав и свобод граждан (либо определенной группы граждан), осуществлять мониторинг соблюдения прав и свобод, а также проводить государственную политику в определенной социально-правовой сфере [2, с. 34].

Служба корпоративного омбудсмана решает внутренние и внешние конфликты, делает заключение в отношении спорных ситуаций, осуществляет подготовку стратегий и тактик для проведения переговоров, анализирует конфликтность внутри компании, занимается решением конфликтных вопросов с клиентами организации, между работниками организации или страховыми компаниями.

Сегодня многие организации желают справляться самостоятельно традиционными методами, не задумываясь о своих затратах и потерях, либо привлекают сторонних специалистов. Однако в нашей стране уже есть случаи, когда медиаторы на профессиональной основе осуществляют свою деятельность в организациях.

Основные этапы организации службы:

- информирование работников образовательной организации, обучающихся и их родителей о службе медиации;
- мотивация к участию в деятельности службы медиации работников образовательной организации, обучающихся и их родителей;
- организация разработки согласований деятельности службы медиации;
- обучение сотрудников образовательной организации, обучающихся и их родителей (законных представителей) методу медиации;
- установление сотрудничества с органами профилактики безнадзорности и правонарушений, опеки и попечительства, дополнительного образования.

В медиации предполагается несколько фаз от первого контакта со сторонами конфликта до заключения медиативного соглашения.

Кто может быть медиатором?

На непрофессиональной основе медиаторами могут выступать лица, как правило, достигшие восемнадцатилетнего возраста, обладающие полной дееспособностью и не имеющие судимости.

Осуществлять деятельность медиатора на профессиональной основе могут лица, достигшие двадцатипятилетнего возраста, имеющие высшее образование и прошедшие курс обучения по программе подготовки.

Ввиду того, что применение технологии медиации невозможно без предварительного обучения, несколько педагогов в школе, как правило, должны пройти процедуру подготовки.

Подготовка медиаторов из числа учащихся также требует обучения, причем более продолжительного, чем обучение взрослых. Специалисты советуют провести тренинг с обучающимися, где будут показаны процессы медиации, их этапы и способы решения конфликтов.

Служба медиации в образовательной организации состоит, как правило, из следующих лиц:

- **куратор** (заместитель директора по УВР, социальный педагог или педагог-психолог), который организует работу всей службы и обеспечивает ее информацией о происходящих конфликтах;
- **профессиональные медиаторы**, выбранные из числа педагогов, прошедших обучение, которые принимают непосредственное участие в процедуре медиации, обеспечивают теоретическую и практическую подготовку учащихся;
- **учащиеся старших классов**, которые проводят примирительные программы по конфликтным ситуациям. [9]

Важно отметить, что не каждая спорная ситуация может найти свое решение в процессе медиации—особенно, если конфликт требует применения административных или правовых санкций.

Таким образом, от процедуры медиации выигрывают все стороны, участвующие в конфликте, сохраняя репутацию, выигрывая время, не нарушая информационного поля организации. Более того, постоянное ознакомление с развитием новых инструментов, технологий и передового опыта, а также знание текущей обстановки сделают организацию весьма осведомленной и конкурентоспособной в жестких современных условиях.

В современной практике медиации конфликтов используются две организационные модели:

- медиация по принципу «скорой помощи», направленная на содействие в разрешении конфликтов, имеющих высокую степень актуальности;
- профилактическая медиация, в которой основной акцент делается на формирование конфликтологической компетентности у широкого круга

субъектов образовательного процесса, что способствует снижению количества и остроты конфликтов. Практика показывает, что для образовательных учреждений наиболее предпочтительной является вторая модель [11]

Использование технологии медиации полезно для образовательной организации, так как медиация помогает достичь следующих результатов:

- формирование коммуникативных компетентностей в общении и сотрудничестве с обучающимися, педагогами;
- формирование готовности и способности вести диалог людьми и достигать взаимопонимания.
- эффективно формирует навыки позитивного общения, конструктивного поведения в ситуациях конфликта, содействует позитивной социализации и самореализации детей, препятствует закреплению негативных паттернов поведения, осуществляет реальную профилактику правонарушений, создает условия для реализации восстановительного подхода в образовательно-воспитательной среде.

Когда стороны придут к пониманию того, что необходимо перейти к непосредственному решению спора, им потребуется заключить еще одно соглашение – о проведении процедуры медиации, которое ознаменует ее начало. Данное соглашение уже конкретно будет определять предмет спора, медиатора или организацию, которая будет участвовать в его разрешении, порядок проведения процедуры медиации, условия участия сторон в оплате расходов, связанных с проведением процедуры медиации.

По окончании процедуры заключается медиативное соглашение, которое заключается в письменной форме и должно содержать сведения о сторонах, предмете спора, проведенной процедуре медиации, медиаторе, а также согласованные сторонами обязательства, условия и сроки их выполнения. Принцип добровольности, который действовал еще при формировании желания сторон приступить к разрешению конфликта мирными путями, применяется и на заключительной стадии, поскольку сторон невозможно принудить к исполнению медиативного соглашения.

Таким образом, прежде чем соглашаться на процедуру медиации, стороны конфликта должны убедиться в том, что именно такой путь урегулирования разногласий им необходим, поскольку кроме них в этом никто не заинтересован.

Итак, медиация решает сразу несколько важных социальных задач. Несмотря на множество нюансов, связанных с внедрением этой технологии, появление служб медиации в образовательных организациях может принести весомые положительные изменения в процедуру решения педагогических и социальных конфликтов.

Список использованной литературы

1. Медиация как альтернативный метод разрешения конфликтов. История и современность. URL: <http://www.mosmediator.narod.ru>

2. *Феоктистов, Д. Е.* Конституционно-правовой статус Уполномоченного по правам человека в Российской Федерации (сравнительно-правовое исследование) : дис. канд. юрид. наук / Феоктистов Д. Е. – Саратов, 2012. – С. 24.

3. Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации) [Электронный ресурс]: Федеральный закон от 27.07.2010 № 193-ФЗ (ред. от 23.07.2013, с изм. от 01.09.2013) // Российская газета. – 2010. – № 168. Доступ из справ. правовой системы «Консультант Плюс». (Дата обращения: 18.03.2017).

4. О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с принятием Федерального закона «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)»: Федеральный закон от 27.07.2010 № 194-ФЗ.

5. *Шекиня, С.В.* Управление персоналом современной организации. М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-синтез», 2002. 384 с.

6. *Галяутдинов, Б.С.* Правовая природа института уполномоченного по правам человека (омбудсмена) в Российской Федерации / Б.С. Галяутдинов // Вестник Пензинского государственного университета. – 2014. – № 2 (6).

7. Леванова, Л.Н. Виды и формы корпоративных конфликтов в российских организациях / Л.Н. Леванова // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия Экономика. Управление. Право. – 2013. – № 4-2. (Стр 674)

8. Копякова, Т. И. Моделирование системы управления трудовыми конфликтами на производственных предприятиях / Т.И. Копякова // Управление экономическими системами. – 2013. – № 11 (59).

9. Медиация: альтернативный способ решения споров в образовании. URL: <https://medium.com/direktoria-online/mediazia-45d5952aedc1>

10. Медиация как альтернативный метод разрешения споров. URL: https://studopedia.ru/3_4341_mediatsiya-kak-alternativniy-metod-razresheniya-sporov.html

11. Комплект рабочих программ «Медиация школьных конфликтов» (Приложение) А.В. Микляева, доктор психологических наук, педагог-психолог URL: k-obr.spb.ru/downloads/730/priljgenie.docx