

# ПРАКТИКИ МЕДИАЦИИ

---

---

Юрий Андрианов<sup>1</sup>

## МЕДИАЦИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ МАКСИМАЛЬНОГО СНИЖЕНИЯ РЕПУТАЦИОННЫХ РИСКОВ В ХОДЕ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ И СПОРОВ

**Аннотация.** На основе теории медиации и личного опыта проведения медиативных процедур автор описывает преимущества медиативных технологий в практике разрешения споров и конфликтов, в которых репутационная составляющая для сторон была особенно значима. В материале представлены реальные примеры медиативных решений споров со значительными репутационными рисками.

**Ключевые слова:** медиация; репутационный риск; конфликт; спор; опыт.

Yury Andrianov

## MEDIATION AS AN INSTRUMENT FOR MINIMIZING REPUTATIONAL RISKS IN THE PRACTICE OF RESOLVING CONFLICTS AND DISPUTES

**Abstract.** Based on the theory of classical mediation and personal experience in conducting meditations, the author describes the advantages of mediative technologies in the practice of resolving disputes and conflicts, in which the reputational component for the parties was particularly significant. The material presents real examples of mediative solutions to disputes with significant reputational risks.

**Key words:** mediation; reputational risk; conflict; dispute; experience.

---

<sup>1</sup> © Ю.В. Андрианов, 2018.

Есть конфликты, само возникновение которых наносит непоправимый, либо серьезный ущерб репутации человека, семьи, проекта, организации.

Создание, формирование и обеспечение устойчивости репутации требует значительных усилий и длительного периода времени. Разрушение же построенного и взлелеянного здания репутационной надежности, уверенности происходит либо в одночасье, либо медленно и незаметно для ее (репутации) владельца. Конечно же, страховки на сохранность репутации, ее непоколебимость никто не даст. Только владелец вправе распоряжаться ею в жизненном океане бурь и потрясений.

Оценим с позиций медиации и медиативных технологий риски для репутации от ее зарождения до (при счастливой судьбе) перехода в уважение, почитание. Как говорил древнеримский поэт Публий Сир: «Добрая слава — второе наследие. Считай вторым наследством имя доброе»<sup>2</sup>.

### **Репутация = доверие**

Мы живем в мире, где понятия конкуренции, репутации, доброго имени, доверия тесно переплетены. Мы сами являемся участниками огромного числа транзакций, так или иначе связанных с оценкой репутации того или иного субъекта наших взаимоотношений, с принятием решения о доверии, о вступлении в отношения.

Репутация государства, доверие к нему складывается из доверия к государственным и муниципальным органам власти, судебной системе, правоохранительным органам, системе здравоохранения, образования и прочим социальным институтам, основанного на их репутации.

Репутация каждого элемента, составляющего государственную систему, несет риски, во многом связанные с взаимоотношениями непосредственно с гражданами, либо с их деловыми отношениями друг с другом.

Таким образом, доброе имя человека, семьи, проекта, организации, органа управления и, следовательно, доверие к ним требует повседневного внимания, учета, коррекции, чтобы, вступая в деловые или личные отношения, не разочароваться в дальнейшем. И, конечно же, не меньшая забота должна проявляться к собственной репутации, собственному доброму имени.

### **Способы предупреждения или сокращения репутационных потерь**

Способы защиты интересов в той части рисков, что относятся к репутации физического, юридического лица, либо определенных проектов, ими реализуемых, известны: суды, административные органы, средства массовой информации, социальные сети, примирительные процедуры, в том числе медиация.

Однако следует иметь в виду, что деструктивный конфликт, способный нанести урон репутации, подорвать доверие, проще предупредить, нежели в течение длительного времени реанимировать доброе имя. Мы должны помнить, обращаясь к кому-то или становясь объектом обращения, что виновниками конфликтов,

---

<sup>2</sup> Публий Сир. Афоризмы, цитаты, высказывания. [Электронный ресурс.] — Режим доступа <http://aphorism-citation.ru/index/o-117> (дата обращения 21.11.2017)

возникающих в ситуации обращения, является не злой умысел, а неверно истолкованные слова, либо базовые потребности, удовлетворение которых зависит от конкретной транзакции, обращения, встречи. Следовательно, умение услышать, умение довести свою мысль до контрагента, понять его потребность и оценить свои возможности, возможности представляемой вами структуры в решении его проблем, или способность принять конструктивные предложения того, к кому вы обратились, становятся частью понятия культуры общения. Следовательно, знание инструментов общения, умение их применять сегодня необходимы и чиновникам, и менеджерам фронт-офисов, и педагогу, и врачу, и каждому из нас. Если деструктивный конфликт предупрежден, то взаимоотношения защищены от непредсказуемых последствий.

Медиативные технологии как инструмент предупреждения репутационных рисков, потери доверия проверены временем во многих структурах. Работа в тренинге с сотрудниками администрации одного из городов Иркутской области по вопросам эффективности медиации в администрации привела к осознанию необходимости создания если не службы, то обучения сотрудников основам медиации для разрешения конфликтов внутри органа власти, и привлечения внешних медиаторов в случае сложных конфликтов и споров с гражданами.

К сожалению, подобные начинания упираются в дефицит местных бюджетов, в ограничения бюджетных отношений. Семинары-тренинги по медиации с удовольствием проходят чиновники, архитекторы, педагоги, сотрудники судов и помощники мировых судей, руководители организаций здравоохранения и образования. В настоящее время идет количественное наращивание информации, знаний в области медиации в обществе, начинается переход количества в качество взаимоотношений и, следовательно, понимание зависимости репутации от способности разрешения конфликтов на взаимоприемлемых условиях.

Таким образом, медиация — не панацея. Медиация — это альтернатива другим способам сохранения и приумножения репутации, однако ее применение позволяет не только разрешить конфликт, но и «сохранить лицо», сохранить взаимоотношения на будущее. Это процедура, в которой стороны равны, правомочны принимать решения и реализовывать их с гарантированной вероятностью исполнения всех изученных, проверенных, взвешенных решений.

Приведем один из примеров, когда необходимость сохранения репутации привела стороны конфликта к медиаторам. Две творческие организации, вдохновившись проектом проведения фестиваля, вступили в творческие отношения и, естественно, в финансовые. Поскольку дело творческое, никто не обеспокоился определить правила «игры» письменным договором, соглашением; определить механизм оценки вклада каждого участника в проделанную работу. Вклады каждого их участников были сложные для оценки и неоднозначные. В какой-то момент, на завершающем этапе подготовки к фестивалю, с началом поступления денежных взносов участников фестиваля и оплаты приглашенных «звезд», возникли трения, приведшие стороны к необходимости либо все же заключить письменные соглашения, либо разойтись. В качестве основных причин выдвинуты

две. Первая — материальная, вторая — интеллектуальная. И по обеим сторонам не смогли найти ни консенсуса, ни компромисса. Накал страстей перешел в стадию оскорблений и угроз, в том числе: поднять общественность, привлечь властные структуры и, в конце концов, обратиться в суд. Надо сказать, что все участники конфликта — люди публичные, известные в широких кругах местного сообщества. Поэтому угрозы обращения за поддержкой в судебную-правовую систему, произнесенные каждой из сторон в адрес другой, реально не могла быть осуществлены без риска навредить себе самому, своей репутации. Именно этот факт стал определяющим при принятии сторонами решения пройти процедуру медиации.

В приведенном примере, в силу отсутствия действующего договора, сложности определения материального ущерба и доказывания противоправных действий каждой из сторон, хождение в суд — дело малоперспективное. Полиция и прокуратура такие смешанные дела интеллектуально-финансового качества рассматривать не возьмется, опять-таки из-за отсутствия доказательной базы. Остается два способа: договориться самим или найти посредника. Самим уже не договориться после оскорбительных и угрожающих диалогов. Следовательно, остается только посредник. Стороны решили обратиться в организацию, предоставляющую услуги медиации. В ходе первой встречи всем стало ясно, что для обеих сторон, несмотря на потери материальные и интеллектуальные, наибольшую угрозу представляют потери репутационные. Утвердившись в этом понимании, стороны перешли к конструктивным переговорам.

Еще пример. Участники — физические лица. Не менее болезненный для репутации спор о наследстве. Он прост с точки зрения юридической. Есть наследственная база, есть доказательная база, вынесение решения для суда не представляет каких-либо затруднений. Но для сторон спора обращение в суд предполагает огласку, привлечение свидетелей, пересуды в местном сообществе, поскольку стороны в споре — люди в своем городе известные. Понимая, что для их дела из всех принципов медиации самой важной и необходимой является конфиденциальность, с помощью которой можно сохранить репутацию семьи, стороны пришли к медиации и нашли взаимоприемлемое решение, сохранив отношения на будущее.

Из всех способов обеспечения репутации должной защитой, медиация находится на первых местах. Почему? Прежде всего, потому, что она дает возможность конфликтующим найти выход из создавшейся, неразрешимой на первый взгляд, ситуации, попытаться не только разделить имеющиеся ценности, но и создать новые, а также обезопасить бизнес посредством конфиденциальности. Выигрывая во времени и в сохранении возможности продолжать сотрудничество, сохраняя доброе имя своих фирм, предприниматели переносят медиацию и на свои личные отношения, приглашая профессионального медиатора для урегулирования конфликтных ситуаций, не связанных напрямую с бизнесом, но влияющих на психосоматическое благополучие бизнесмена. Сегодня для фирм, стремящихся выйти на международный рынок, репутационные риски, связанные с судебными процессами, весьма болезненны. Медиативные процедуры помогают свести эти риски к минимуму.

Не менее важны медиативные подходы к конфликтам для физических лиц, для руководителей в отношении подчиненных, для родителей во взаимоотношениях с несовершеннолетними детьми, для взрослых детей в отношении своих пожилых родителей. По нашим действиям либо по бездействию окружающие составляют мнение о нас, желают познакомиться, или, напротив, перестают общаться.

Участники семинаров, после нескольких дней занятий по медиативным технологиям, переносят свой, пока слабый опыт нового, медиативного подхода к взаимоотношениям в реальную действительность и удивленно понимают: РАБОТАЕТ! Взрослые и дети вдруг понимают, что их услышали. Настойчивый посетитель администраций всех уровней, пришедший обучиться, как правильно ругаться с мэром (sic!), применил инструменты медиации в общении с чиновником и решил свой вопрос в течение получаса. Он зауважал и себя, и своего партнера по переговорам. Они сумели договориться.

### **Медиация в спорах предпринимателей**

Уже давно зарубежный бизнес многие разногласия, в том числе на международном уровне, разрешают с помощью привлечения посредника (медиатора). Поскольку там процедура медиации — признанный инструмент разрешения споров и конфликтов, не лишним будет нашим предпринимателям, топ-менеджерам более активно привлекать медиацию на внутренних спорах с последующим выходом на процедуры медиации с зарубежным партнером.

Более эффективным при спорах с иностранными партнерами будет обращение в специализированные организации, имеющие подготовленных медиаторов, владеющих иностранными языками, понимающих социокультурные особенности бизнеса и ментальности предпринимателей в других государствах.

Такая же позиция у серьезных банков. Генеральный директор государственной корпорации «Агентство по страхованию вкладов» А.В. Турбанов утверждает: «Банкиры и финансовые компании объективно крайне заинтересованы в досудебном разрешении возникающих конфликтов» [Турбанов 2010].

Интересную мысль о роли медиации в деятельности коллекторов высказал начальник отдела внесудебного урегулирования споров компании Business Support Group Евгений Гвоздев: «Коллектору важно обладать навыками медиативного подхода... Ведь проводимые коллектором мероприятия рано или поздно приведут к падению основных рейтингов компании-дебитора. То есть понизят ее конкурентоспособность, а то и поставят на грань выживания» [Гвоздев 2011].

Последнее время к медиации все чаще обращаются руководители учреждений здравоохранения. Какой интерес у медицинского учреждения вызывает медиация? Помимо сохранения позитивного контакта с пациентами, избежания вмешательства вышестоящих организаций либо правоохранительных органов, медиация способствует повышению доверия как со стороны пациентов, так и контрагентов (страховых компаний) и помогает сохранить долгосрочные партнерские отношения [Шамликашвили 2010].

## **Риск снижения/потери деловой репутации внутри организации**

Ранее мы рассмотрели вопросы внешней деловой репутации. Не менее важной является сохранение внутренней деловой репутации. Прежде всего она связана с кадровой политикой организации. Современное предприятие, организация сталкиваются с парадоксами рынка труда. При наличии официального дефицита рабочих мест, бизнес испытывает кадровый голод в нише высококвалифицированных специалистов.

Сотрудник организации, недостаточно заботящейся о своем внутреннем имидже, естественно рассматривает другие варианты приложения своих знаний, умений и навыков, мониторит более удобное во всех отношениях «рабочее место». Сотрудники отслеживают отношение руководства организации к себе, к другим сотрудникам. Коллеги часто становятся участниками конфликтов внутри коллектива, в отношении руководителей. Подобные конфликты часто наносят серьезный урон не только репутации организации, но и реальный экономический/финансовый ущерб.

Медиативные технологии как инструмент предупреждения репутационных рисков, потери доверия проверены временем во многих структурах. Работа в тренинге с сотрудниками администрации одного из городов Иркутской области по вопросам эффективности медиации в администрации привела к осознанию необходимости создания если не службы, то обучения сотрудника основам медиации, для разрешения конфликтов внутри органа власти, и привлечение внешнего медиатора для сложных конфликтов и споров с гражданами.

К сожалению, подобные начинания упираются в дефицит местных бюджетов, в ограничения бюджетных отношений. Семинары-тренинги по медиации с удовольствием проходят чиновники, архитекторы, педагоги, сотрудники судов и помощники мировых судей, руководители организаций здравоохранения и образования.

В настоящее время идет количественное наращивание информации, знаний в области медиации в обществе, начинается переход количества знаний в качество взаимоотношений. Следовательно, понимание зависимости репутации от способности разрешения конфликтов на взаимоприемлемых условиях.

Вопросы применения медиативных технологий в организации с целью предотвращения, снижения последствий трудовых конфликтов, конфликтов внутри коллективов обсуждались неоднократно на конференциях, проводимых Байкальской лигой медиации (Иркутск), а также проверялись практически в ходе процедур медиации, проводимых медиаторами АНО «Медиация, психология, право» (г. Шелехов, Иркутской области).

Следует отметить, что наиболее результативными медиативные технологии были там, где руководитель прошел обучение медиации, четко представляет ее возможности и желает найти решение в возникающих конфликтах и спорах с минимальным использованием административного ресурса.

## **Особенность репутационных рисков в образовательных и научных учреждениях**

Конкурентоспособность сегодня стала необходимым атрибутом как личности, выступающей в качестве субъекта гражданских взаимоотношений, так и юридических лиц в их экономических взаимоотношениях. Для образовательных и научных учреждений конкурентоспособность, репутация важны в еще большей степени, в силу значительного числа заинтересованных участников образовательного процесса, особенностей научно-исследовательской деятельности с последующей коммерциализацией результатов, видов конфликтов, возникающих между участниками. В образовательных учреждениях вовлечены в конфликтную среду ученики, педагоги, администрации учебных учреждений, родители, бабушки и дедушки и т.д. Не урегулированные споры и конфликты влияют на репутацию каждого из участников и всего образовательного учреждения в целом.

Конфликты возникают по разным причинам. Родители не удовлетворены реализацией ожиданий, личных амбиций, они не обучены правилам общения, часто несут с собой агрессию, агрессивны по отношению к своим детям дома. Педагог испытывает неудовлетворенность результатами своего труда из-за недостаточного материального и морального вознаграждения, обострений отношений с коллегами и учениками в результате профессионального выгорания, повышенных к себе требований в связи с обострением конкуренции... Ученики вступают в конфликты по причинам, рассматриваемым психологией пубертатного периода, неудовлетворенностью своих потребностей, дефицита внимания, неумения выходить из конфликтов конструктивно.

Не менее острые страсти бушуют в научных коллективах, особенно, когда наступает период завершения серьезного проекта и возникает вопрос коммерциализации изобретения, разработки и т.п. Причинами конфликтов становятся ошибки в определении договорных обязательств, в разработке инструкций и обязанностей. Серьезные споры возникают в случаях неверного определения интересов коллектива и инвестора при реализации проекта.

Если вы инвестор или бизнес-ангел, то прежде чем принять решение о вложении средств в какое-либо изобретение, научную разработку, вы обязательно поинтересуетесь конфликтным климатом в исследовательском коллективе. Ведь никто не вложит средства в проект, который рискован не только в силу его незавершенности, но и не предсказуем по взаимоотношениям в коллективе.

Таким образом, репутация требует не только внимания, но и защиты. В интернете вы можете найти множество предложений по созданию систем управления репутацией<sup>3</sup>, но источников с описанием способов защиты репутации совершенно недостаточно.

Среди известных способов защиты той части репутации, которая зависит от конфликтного поля и поведения в нем участников этих конфликтов, совсем не в сторо-

---

<sup>3</sup> См., например: <http://en-rus.co.uk/sistema-upravleniya-reputaciei/114-upravlenie-reputacyei.html>.

не находится медиация, медиативные технологии. Выбор способа защиты зависит от того, какого результата требуется достичь [Андрианов 2014: 82].

Подводя итог сказанному выше, можно сделать вывод о том, что репутация личности, коллектива, проекта, предприятия, кроме прочих составляющих, в значительной мере зависит от уровня напряженности конфликтного пространства и умения находить взаимоприемлемые решения возникающих конфликтов в этом пространстве. Это — в первую очередь умение применять медиативные технологии, а в сложных ситуациях находить возможности привлечения специалистов медиаторов. Как известно, любые знания и навыки человек приобретает, обучаясь. Обучаться необходимо и медиации.

Мы постепенно понимаем необходимость создания системы служб школьной и социальной медиации, способной снизить напряженность конфликтного поля в местных сообществах. Подобная работа продолжается в муниципалитетах Иркутской области. Примером тому может служить социальное партнерство Ассоциации «Байкальская лига медиаторов» с администрацией Шелеховского района по созданию и развитию служб школьной медиации, ставшее пилотным для региона.

Формируется сетевое взаимодействие служб школьной медиации как ресурс правовой социализации участников образовательных отношений Иркутской области. С этой целью семь образовательных организаций Иркутского муниципального района объединились для реализации проекта сельских школ «Жить в ладу с собой и миром». Флагманом этой работы выступает столица Приангарья — Иркутск. Во всей этой работе важной является активная вовлеченность в процесс руководителей, педагогов, детей и родителей. Это означает, что медиация, как инструмент урегулирования споров и конфликтов, снижения социальной напряженности перешла из модуса популяризации в модус практического применения.

## Литература

Андрианов 2014 — *Андрианов Ю.В.* Медиативные компетенции по спорам в сфере интеллектуальной собственности. Возможности медиативных технологий для предупреждения неконструктивных конфликтов // Копирайт. Вестник Российской академии интеллектуальной собственности и Российского авторского общества. 2014. № 4. С. 77-89.

Гвоздев 2011 — *Гвоздев Е.* По лезвию арбитража // ПРОДОЛГИ. 2011. № 3. С. 13-17.

Турбанов 2010 — *Турбанов А.В.* Интервью. Банки заинтересованы в медиации // Медиация и право, посредничество и примирение. 2010. №3 (17). С. 15-20.

Шамликашвили 2010 — *Шамликашвили Ц.А.* Когда спор идет о жизни и здоровье // Медиация и право, посредничество и примирение. 2010. №2 (16). С. 23-26.

## References

Andrianov 2014 — *Andrianov Yu.V.* Mediativnye kompetentsii po sporam v sfere intellektual'noi sobstvennosti. Vozmozhnosti mediativnykh tekhnologii dlya preduprezhdeniya nekon-



struktivnykh konfliktov // Kopirait. Vestnik Rossiiskoi akademii intellektual'noi sobstvennosti i Rossiiskogo avtorskogo obshchestva. 2014. No. 4. P. 77-89.

Gvozdev 2011 — *Gvozdev E.* Po lezviyu arbitrazha // PRODOLGI. 2011. No. 3. P. 13-17.

Turbanov 2010 — *Turbanov A.V.* Interv'yu. Banki zainteresovany v mediatsii // Mediatsiya i pravo, posrednichestvo i primirenje. 2010. No. 3 (17). P. 15-20.

Shamlikashvili 2010 — *Shamlikashvili Ts.A.* Kogda spor idet o zhizni i zdorov'e // Mediatsiya i pravo, posrednichestvo i primirenje. 2010. No. 2 (16). P. 23-26.