

УДК 101; 316



ПРОБЛЕМЫ ИНСТИТУЦИОНАЛИЗАЦИИ МЕДИАЦИИ В РОССИИ

Чхартишвили Давид Автандилович

Аспирант Южного федерального
университета, г. Ростов-на-Дону,
e-mail: dato.kobuleti@yandex.ru

В статье раскрываются проблемы внедрения медиативной практики в России. Представлен перечень основных проблем внедрения. Вводится классификация видов сопротивления внедрению медиации. Предлагается комплекс методов преодоления причин сопротивления внедрению медиации.

Ключевые слова: медиация, проблемы внедрения, институционализация, менеджмент, сопротивление организационным изменениям.

PROBLEMS OF INSTITUTIONALIZATION OF MEDIATION IN RUSSIA

Chkhartishvili David A.

Postgraduate student,
Southern Federal University, Rostov-on-Don,
e-mail: dato.kobuleti@yandex.ru

The article examines the problems of implementation of mediation practices in Russia. A list of major problems of implementation is presented. A classification of types of resistance to implementation of mediation is designated. A set of methods to overcome the causes of resistance to the implementation of mediation is proposed.

Keywords: mediation, problems of implementation, institutionalization, management, resistance to organizational changes.

Развитие общества на любом этапе неизбежно сопряжено с внедрением новых идей, технологий и, соответственно, с общественным мнением, которое часто настроено негативно к изменениям и субъектам, которые занимаются реализацией данных изменений [1]. Подобные реалии имеют место вне зависимости от того, насколько состоятельными являются на самом деле предлагаемые изменения. Обусловлены подобные реалии рядом свойственных для таких процессов обстоятельств: происходит трансформация ценностей и шаблонов, возникает страх потери стабильности и т.п.

Для реализации любой идеи необходимо на первых этапах сформулировать и прогнозировать возможные проблемы, проявление которых неминуемо или даже представляется вероятным. Еще более важным являются осознание и принятие того факта, что процесс реализации любой идеи, которая на данный момент не является интегрированной, подразумевает появление проблем и сложностей. От их своевременного и уверенного решения будет напрямую или косвенно зависеть конечный результат [2].

Внедрение медиативной практики в России не является исключением из этой закономерности.

Медиация как инструмент гармонизации общественных отношений имеет большой потенциал в России. Однако на данном этапе внедрения существует ряд проблем, которые стоят на пути институционализации практики применения медиации [3; 4, с. 57–67]. Ученое сообщество по-разному видит характер дальнейшей интеграции медиативной практики. Также разнятся взгляды относительно того, какие сложности являются ключевыми для этого процесса.

В рамках процесса интеграции медиативной практики в нашей стране существует вполне конкретный общепризнанный перечень проблем, которые либо препятствуют этому процессу, либо его замедляют. Основными на сегодняшний день принято считать следующие проблемы:

- несовершенство нормативно-правовой базы института медиации в России;
- отсутствие корпуса квалифицированных профессионалов-медиаторов [5, с. 51];
- недоверие к медиации в целевой аудитории.

Несовершенство нормативно-правовой базы института медиации в России выделяется многими исследователями как одна из ключевых. На данный момент основным источником нормативно-правовой базы медиации в России является Федеральный закон от 27.07.2012 г. № 193-ФЗ «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)» [6]. Существует большое количество работ, посвященных этой проблеме, многие из которых находят несоответствия, пробелы, ошибки в данном федеральном законе. Работа, проделываемая авторами этих публикаций, вносит большой вклад в дальнейшее развитие юридической базы медиации. Однако в своей критике они часто упускают из виду колоссальный толчок, который данный ФЗ дал развитию медиации. До появления этого акта не было других документов такого уровня, которые бы регулировали

юридические отношения между участниками медиативного процесса, определяли бы место института медиации среди других общественных институтов.

Ценность появления подобного закона, как и публичного одобрения высокопоставленными должностными лицами (принятие закона было инициировано президентом России на тот момент Д.А. Медведевым), крайне высока. Это позволяет повысить эффективность лоббирования проектов, связанных с медиативной практикой. Повышает статус медиации в глазах общественности, что крайне важно для идей инновационного характера. Отсутствие прецедентов в среде целевой группы очень часто вызывает отторжение нового явления в обществе как чего-то неизвестного, а значит, потенциально опасного, сложного, чуждого.

Несовершенство нормативно-правовой базы медиации в России нами рассматривается лишь как один из аспектов деятельности по внедрению медиации, содержательная сторона и формулировки которого будут меняться и совершенствоваться непрерывно. Поэтому данный вопрос не стоит воспринимать как неразрешимую проблему.

Отсутствие корпуса квалифицированных профессионалов-медиаторов является проблемой гораздо более серьезной, нежели несовершенство нормативной базы [7]. В этот период особое значение имеет механизм, называемый «маркетингом из уст в уста». В случае если стороны конфликта, прибегнувшие к процедуре медиации, остались удовлетворены работой и профессионализмом медиатора, то их позитивные отзывы будут вскоре доведены в процессе общения до коллег, друзей, родственников и других участников их социальных связей. Таким образом, каждый из тех сторон – участников процедуры, кто позитивно высказался относительно практики медиации в целом или о своем успешном опыте в частности, вносит вклад в формирование позитивной тенденции восприятия самого института медиации.

Напротив, если стороны высказываются негативно относительно своего опыта или восприятия медиации в целом, то они негативно будут влиять на формирование образа медиации среди своих социальных партнеров. Они, в свою очередь, с большой долей вероятности так же негативно будут влиять на тенденцию восприятия медиации.

В контексте подобных реалий наблюдается проблема, связанная с отсутствием квалифицированных кадров профессиональных медиаторов на первых этапах интеграции медиативной практики. Непрофессиональный медиатор, исходя из представленной выше логической цепи, вносит вклад в формирование негативной тенденции в отношении

больших социальных групп к институту медиации. Поэтому вопрос о формировании квалифицированного корпуса профессиональных медиаторов на сегодняшний день остро стоит на повестке дня среди исследователей отечественной медиации.

Одним из ключевых направлений институализации медиации в России является вопрос популяризации данной практики. Просветительская работа по данному направлению должна вестись повсеместно, организовано и профессионально, активно способствуя непрерывному процессу социализации [8].

Процесс интеграции инновационной идеи подразумевает использование ряда инструментов императивного характера. К их числу можно отнести поддержку со стороны официальных представителей государственных учреждений, укрепление нормативно-правовой базы путем принятия законов и иных юридических актов, поддержка идеи со стороны представителей академической среды в лице ученых, изучающих феномен медиации и выступающих сторонниками внедрения.

Однако уверенности ученых, специалистов – сторонников медиации и представителей власти в целесообразности интеграции медиации недостаточно для того, чтобы этот процесс был полноценен и завершен успешно. Процесс институализации медиации не будет успешно реализован без обратной связи от целевой аудитории. Целевой аудиторией в данном случае выступают потенциальные стороны медиативной процедуры, то есть стороны конфликта, который разрешается посредством привлечения профессионала-медиатора. Фактически целевой аудиторией медиативной практики является все общество, так как тот или иной уровень конфликтности является естественным для любой сферы деятельности общества, любой социальной группы, учреждения.

Целесообразность просветительской деятельности популяризации медиативной практики напрямую связана с одним из основных, неотчуждаемых принципов медиации – добровольностью.

Принцип добровольности в медиации подразумевает диспозитивность, которая является ключевым свойством каждого этапа медиативной процедуры. Стороны вольны обратиться к медиатору для организации процесса урегулирования конфликта, на любом этапе могут прекратить процедуру, стороны могут вносить предложения по организации процесса урегулирования конфликта и т.д.

Поэтому не представляется оправданным императивное внедрение медиативной практики без постоянной работы по информирова-

нию целевой аудитории относительно эффективности и безопасности медиации.

Формы популяризации медиации должны быть отличными друг от друга в зависимости от специфики аудитории. К ним можно отнести организацию различного рода мероприятий с привлечением известных представителей медиативного профессионального сообщества (конференции, форумы, круглые столы, информационные площадки и др.), создание обществ разного типа (клуб, кружок), издание научно-практической литературы по развиваемой теме (практикумы, учебные пособия и др.), разработка научно-исследовательских проектов по теме и представление их на конкурсах, презентациях и грантах.

Проблема внедрения медиативной практики в России может быть эффективно изучена с точки зрения менеджмента. Для этого данный процесс необходимо рассмотреть с позиции изучения сопротивления организационным изменениям.

Внедрение любой социально значимой реформы предполагает множество организационных изменений. Эти изменения в подавляющем большинстве случаев вызывают сопротивление структурных элементов системы, в которую происходит внедрение.

В менеджменте как науке встречается большое количество классификаций причин и видов сопротивления организационным изменениям, методов для их преодоления. Наиболее известные модели были разработаны К. Левиным [9], Р. Бекхардом [10], М. Биром и его соавторами [11]. Среди всего многообразия подходов и концепций для реализации конкретной прикладной цели необходимо провести анализ каждой отдельной и выработать новую концепцию, наиболее оптимальную для данной работы.

Для реализации идеи преодоления сопротивления внедрению медиативной практики в России необходимо выработать классификацию видов сопротивления и методов их преодоления.

К видам сопротивления внедрению медиации можно условно отнести следующие:

- рациональные возражения. Формируются под влиянием временных и экономических издержек, которые требуются для адаптации изменений, а также сомнения в эффективности предлагаемых изменений;
- психологические, эмоциональные установки. Вызваны страхом неизвестности, неготовностью личности адаптироваться к изменениям, внутренняя неприязнь к субъектам реализации изменений, подсознательная неуверенность в своих и способностях других людей;

– социологические факторы, личные интересы. Желание сохранить дружеские отношения, личные интересы отдельных лиц или групп.

В случае с внедрением медиации в России наиболее значительными причинами сопротивления этому процессу представляются именно психологические. Во вторую очередь сказывается влияние социологических факторов. В последнюю очередь имеют место рациональные возражения.

Подобное ранжирование причин сопротивления внедрению медиации в России связано с тем, что международная практика имеет много примеров успешной реализации идеи внедрения медиативной практики. При этом нельзя сравнивать данный пример обмена международным опытом с теми, которые можно назвать слепым заимствованием с негативными результатами реализации. Социокультурные предпосылки к формированию практики применения примирительных процедур существуют в истории каждой страны.

Поэтому высказывания относительно несовместимости медиативной практики с особенностями российского менталитета несостоятельны ввиду наличия ряда обстоятельств и фактов. Успех медиативной практики в других странах мира, социокультурные особенности которых в корне отличаются. Это позволяет сделать вывод о том, что некорректно разделять страны на те, в которых идея внедрения медиации перспективна, и те, где она не может быть эффективна ввиду особенностей ментальности или культуры.

Большое количество отечественных исследований ученых из различных сфер деятельности свидетельствует о приемлемости, целесообразности и положительных перспективах, которые может с высокой долей вероятности открыть внедрение медиативной практики.

Изучение международной практики применения медиации, основных принципов медиации, социокультурных реалий и отечественного опыта первых шагов институционализации медиации позволяет сделать вывод о том, что медиация станет в России эффективным инструментом гармонизации общественных отношений.

Исходя из позиции целесообразности внедрения медиации, необходимо развивать и внедрять комплекс методов преодоления психологических и социальных причин сопротивления организационным изменениям.

Изучение методов преодоления причин сопротивления организационным изменениям позволяет выработать комплекс методов, наибо-

лее подходящих именно для процесса институционализации медиации в России.

К ним можно отнести следующие методы:

- необходимо заинтересовать во внедрении медиации лидеров целевой аудитории;
- необходима постоянная просветительская деятельность. Высокий уровень информированности позволит устранить домыслы относительно данного явления, переведет явление из категории «неизвестного, чуждого и опасного» в нечто «знакомое, органичное и безопасное» [11];
- информация относительно изменений должна быть преподнесена авторитетными источниками;
- целевая аудитория должна быть максимально осведомлена относительно всех выгод изменений;
- нужно открыто обсуждать идеи и направления изменений;
- необходимо максимально облегчить целевой аудитории и элементам реализации изменений тяготы процесса изменений (повышение квалификации, создание горячих линий, введение различных льгот и т.д.);
- необходимо непрерывно работать в направлении совершенствования нормативно-правовой базы медиации для эффективной интеграции медиации с другими социальными институтами и структурами;
- медиативному сообществу необходимо принять решение относительно создания единого органа федерального значения, который бы систематизированно, организованно и компетентно регулировал медиативные отношения на территории всей страны, и деятельность которого будет закреплена законодательно. Это в первую очередь важно для создания корпуса компетентных специалистов и контроля за их деятельностью;
- метод «заражения» или вовлечения.

Привлечение к работе над реализацией идеи внедрения медиации, решению отдельных задач, обсуждению основных позиций и проблем институализации позволяет вовлечь, пусть даже временно, отдельных людей, привить им чувство сопричастности к этой идее и ответственности за ее результаты. Таким образом, человек с ощущением принадлежности к идее будет отстаивать и пропагандировать ее как свою собственную [12].

Реализация данного комплекса мер позволит повысить толерантность к медиативной практике в обществе, обеспечить наиболее комплексную и гармоничную интеграцию в структуру социальных инсти-

тутов, избежать большинство негативных издержек, которые могут возникнуть в случае игнорирования глубокого анализа сопротивления организационным изменениям в рамках процесса институционализации медиативной практики.

Литература

References

1. *Кужева С.Н.* Готовность организации к внедрению изменений // Вестник Омского университета. 2013. № 2. С. 131–136.
2. Сопротивление изменениям и методы его преодоления [Электронный ресурс] // Элитариум 2.0. URL: http://www.elitarium.ru/soprotivlenie_izmenenijam/ (дата обращения: 16.03.2016).
3. *Карпенко А.Д.* Примирительные процедуры и медиация в России // Медиация и третейское разбирательство. Практика применения и правовое регулирование : материалы науч.-практ. конф. Самара, 2011.
4. *Аболонин В.О.* Коммерческая медиация в России: особый вектор развития // Закон. 2012. № 3. С. 57–67.
5. *Загайнова С.К.* О комплексном подходе к развитию медиации в России // Закон. 2012. № 3. С. 51–56.
6. Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации): Федеральный закон: [принят Гос. Думой 7 июля 2010 г.: одобр. Советом Федерации 14 июля 2010 г.] // Российская газета. 2010. № 5247.
7. *Карпенко А.Д.* Особенности подготовки российских медиаторов // Конфликтология XXI века. Пути и средства укрепления мира : материалы Второго Санкт-Петербургского междунар. конгресса конфликтологов. СПб., 2014.
8. *Мкртычева К.Б.* Процесс социально-психологической адаптации первокурсников (на примере РостГМУ) // Гуманитарные и социально-экономические науки. 2015. № 1. С. 123–126.
9. *Левин К.* Теория поля в социальных науках. СПб., 2000.
10. *Beckhard R.* Organization development: strategies and models. Boston, 1969.
11. *Beer M., Nohria N.* Resolving the Tension between Theories E and O of

1. *Kuzheva S.N.* Gotovnost' organizatsii k vnedreniyu izmeneniy // Vestnik Omskogo universiteta. 2013. № 2. S. 131–136.
2. Soprotivlenie izmeneniyam i metody ego preodoleniya [Elektronnyi resurs] // Elitarium 2.0. URL: http://www.elitarium.ru/soprotivlenie_izmenenijam/ (data obrascheniya: 16.03.2016).
3. *Karpenko A.D.* Primiritel'nye protsedury i mediatsiya v Rossii // Mediatsiya i treteyskoe razbiratel'stvo. Praktika primeneniya i pravovoe regulirovanie : materialy nauch.-prakt. konf. Samara, 2011.
4. *Abolonin V.O.* Kommercheskaya mediatsiya v Rossii: osobyi vektor razvitiya // Zakon. 2012. № 3. S. 57–67.
5. *Zagaynova S.K.* O kompleksnom podkhode k razvitiyu mediatsii v Rossii // Zakon. 2012. № 3. S. 51–56.
6. Ob al'ternativnoi protsedure uregulirovaniya sporov s uchastiem posrednika (protsedure mediatsii): Federal'nyi zakon: [prinyat Gos. Dumoy 7 iyulya 2010 g.: odobr. Sovetom Federatsii 14 iyulya 2010 g.] // Rossiyskaya gazeta. 2010. № 5247.
7. *Karpenko A.D.* Osobennosti podgotovki rossiiskikh mediatorov // Konfliktologiya XXI veka. Puti i sredstva ukrepleniya mira : materialy Vtorogo Sankt-Peterburgskogo mezhdunar. kongressa konfliktologov. SPb., 2014.
8. *Mkrtycheva K.B.* Protsess sotsial'no-psikhologicheskoy adaptatsii pervokursnikov (na primere RostGMU) // Gumanitarnye i sotsial'no-ekonomicheskie nauki. 2015. № 1. S. 123–126.
9. *Levin K.* Teoriya polya v sotsial'nykh naukakh. SPb., 2000.
10. *Beckhard R.* Organization development: strategies and models. Boston, 1969.
11. *Beer M., Nohria N.* Resolving the Tension between Theories E and O of Change

Change // Breaking the Code of Change. Boston, 2000.

12. Менеджмент изменений: от хорошего к лучшему [Электронный ресурс] // Элитариум 2.0. URL: http://www.elitarium.ru/menedzhment_izmenenij/ (дата обращения: 16.03.2016).

13. Методы преодоления сопротивления изменениям [Электронный ресурс] // Элитариум 2.0. URL: http://www.elitarium.ru/preodolenije_soprotivlenija_izmenenijam/ (дата обращения: 16.03.2016).

// Breaking the Code of Change. Boston, 2000.

12. Menedzhment izmeneniy: ot khoroshego k luchshemu [Elektronnyi resurs] // Elitarium 2.0 URL: http://www.elitarium.ru/menedzhment_izmenenij/ (data obrashcheniia: 16.03.2016).

13. Metody preodoleniya soprotivleniya izmeneniyam [Elektronnyi resurs] // Elitarium 2.0. URL: http://www.elitarium.ru/preodolenije_soprotivlenija_izmenenijam/ (data obrashcheniia: 16.03.2016).