

УДК 37.016:316.485.6+331.104.2(460)(075)1(049.32)

Демидович О. М.

«ПІДРУЧНИК ІЗ МЕДІАЦІЇ» ДЛЯ ПОСЕРЕДНИКА З УРЕГУЛЮВАННЯ ТРУДОВИХ КОНФЛІКТІВ

Рецензія на сучасний іспанський підручник з посередництва. Admetlla, J. & Mar Serna, M. Manual de Mediación: Servicio de Derecho del Trabajo y Relaciones Laborales.— Madrid, 1998.— 45 p.

«Професійними посередниками з врегулювання трудових конфліктів не народжуються, а стають», - так стверджують автори іспанського «Підручника з медіації» Хауме Адметлла та Марія дель Мар Серна, експерти з питань посередництва в іспаномовних країнах. Це перша спроба поєднання базових знань кастильського посередництва, якими повинен оволодіти фахівець з урегулювання трудових конфліктів. Цей підручник було розроблено у *Міжнародному центрі праці* на замовлення Служби трудового права та трудових відносин. З 1998 р. його почали використовувати для професійної підготовки посередників в усіх іспаномовних країнах світу. В Україні, де медіація ще на шляху свого становлення та ще недостатньо спеціальної літератури для підготовки фахівців, може бути цікавим і корисним провідний світовий досвід, зокрема іспанський, де посередництво у врегулюванні трудових конфліктів вже стало невід'ємною складовою трудових взаємовідносин.

Мета «Підручника з медіації» - систематизувати теоретичні та практичні знання про трудові конфлікти та процес медіації, описати можливі стратегію, тактику та методи врегулювання трудових спорів, відзначити найпоширеніші помилки, які посередник найчастіше допускає у своїй діяльності, та способи їх попередження чи усунення.

На думку авторів підручника (пер. наш. - О. Д.), «медіація — це спеціальний вид діяльності третьої, незалежної та неупередженої, сторони в організації процесу нормалізації відносин між конфліктними сторонами. Поєднання правильно підбраної стратегії, тактики, методів розв'язання спору з особистими якостями посередника та природою конфлікту передбачають успішне завершення справи» (стор. 5).

Але перш ніж заглибитись у механізми врегулювання трудових конфліктів, власне техніку, етапи медіації, визначити необхідні професійні та особистісні якості посередника, автори підручника пропонують вивчити ситуації конфлікту, причини їх виникнення та розвиток, іспанську систему трудових відносин.

Структура підручника є такою:

Вступ.

1. Конфліктні ситуації.
 2. Динаміка розгортання конфлікту.
 3. Система трудових відносин і трудовий конфлікт.
 4. Механізми вирішення конфліктів.
 5. Призначення медіації.
 6. Роль посередника.
 7. Особистість посередника.
 8. Зміст медіації.
 9. Етапи медіації.
- Висновки.

Літературні джерела.

Перші чотири розділи присвячено загальним конфліктологічним відомостям. Розкрито теоретичні поняття конфлікту та ситуації конфлікту, доповнені реальними прикладами з трудового життя іспанських підприємств, пояснено поділ трудових конфліктів на конфлікти права та інтересів, розглянуто непросту систему трудових відносин, згадано альтернативні види врегулювання конфліктів тощо.

Певна специфіка у баченні проблеми посередництва виявляється у наступних розділах. Саме у них український читач, зацікавлений у цій проблемі, може почерпнути корисну інформацію. *Короткий виклад останніх розділів подається нижче.*

Призначення медіації

У світі трудових і майнових відносин конфлікти та непорозуміння стали невід'ємною його частиною. Як правило, вони мають юридичний характер, тому і вирішуються в різних незалежних інстанціях. Проте найкращим способом порозуміння у XXI ст. вважаються переговори. Трапляються випадки, коли сторонам не вдається знайти порозуміння переговорним шляхом, вони починають усвідомлювати марність зусиль і цим самим сприяють організації страйку, протистояння як головного інструменту тиску працівників задля задоволення певних вимог. На цьому етапі розгортання подій створюються передумови для посередництва.

Медіація - це інструмент, призначення якого усунути негативні наслідки конфлікту чи покласти край непорозумінням, що виникли між сторонами. Іспанські посередники дійшли висновку, що найчастіше сторони звертаються за послугами до спеціалістів і не вирішують суперечки самостійно, коли використовуються силові методи впливу (наприклад, працівники оголошують страйк, а роботодавці протидіють цьому) або ж через небажання поступатися на користь іншого. Ефективною силою в таких випадках може виступити посередник, незалежний та неупереджений.

Призначення посередника

Якщо сторони або одна зі сторін звертаються за допомогою до медіатора, значить, їх власні переговори не дали позитивного результату.

Особистість посередника і його присутність репрезентують низку характеристик, що сприяють процесу переговорів. Досить часто буває: на попередньому етапі двосторонні переговори вже безрезультатно завершилися, діалог між сторо-

нами став майже неможливим. Але під керівництвом посередника сторони знову сідають за стіл переговорів, переглядають свої позиції та вимоги, налагоджують діалог, розуміючи, що іншого шляху немає. Головне призначення медіатора в таких випадках - зробити так, щоб сторони знову почали слухати, розуміти одна одну та шукати компроміс.

Залежно від участі посередника у процесі пошуку компромісу процес медіації, як і сам посередник, може бути активним чи пасивним. Перший тип посередника передбачає інтенсивне втручання у хід справи, індивідуальні зустрічі з кожною зі сторін, підсумовування, право на внесення пропозицій, моделювання потенційних та реальних ситуацій вирішення проблеми. В обов'язки пасивного посередника входить лише керування процесом медіації. Основна відповідальність лежить лише на конфліктних сторонах, вони самі шукають компроміси, рішення, згоду.

Особистість посередника

Особисті та професійні якості медіатора не обов'язково повинні бути вродженими рисами, їх можна навчитись, набути в процесі підготовки, хоча, звісно, вони й пов'язані з природними, *психологічними якостями* індивіда. На думку іспанських авторів, найважливішими якостями є:

емпатія, тобто здатність поставити себе на місце конфліктних сторін, щоб краще зрозуміти їхні позиції у тій чи іншій ситуації;

неупередженість, оскільки посередник виступає третьою незалежною стороною, він не повинен виявляти жодних симпатій чи прихильності, не повинен висловлювати своїх думок, а лише керувати процесом розв'язання конфліктів;

професійність, що проявляється в досконалості знанні своєї справи, тобто системи трудових відносин, трудового права, нормативів тощо;

конфіденційність; якщо медіатор хоче врегулювати непорозуміння сторін, він повинен гарантувати конфіденційність інформації, яку отримує окремо від кожної сторони. Він зобов'язується не розповсюджувати таємниці навіть після завершення процесу.

Посередник вважається професіоналом, якщо він:

попередньо ґрунтовно готується до процедури і не покладається на своє вміння імпровізувати. Необхідно заздалегідь зібрати всю можливу інформацію щодо справи;

однаково дистанціюється стосовно конфліктних сторін, це допомагає продемонструвати свою нейтральність та неупередженість;

коректно і *рівно ставиться до обох сторін*,

тобто однаково уважно вислуховує обидві сторони, призначає однакоvu кількість індивідуальних зустрічей, для виступів надає однаковий період часу;

активно слухає того, хто виступає, спостерігає за реакцією інших, звертає увагу на тон та інтонацію сказаного, шукає підтвердження правдивості сказаного тощо;

занотовує найважливіше, перепитує, уточнює;

втручається, коли виникають паузи у спілкуванні або коли сторони конфлікту починають ображати одна одну;

дотримується конфіденційності тощо.

Посередник не має права:

говорити надміру та зловживати своїм становищем у тій чи іншій ситуації;

постійно писати, сторони повинні відчувати і бачити, що їх вислуховують і переймаються їхніми проблемами. Не дивитись на того, хто виступає, - непрофесійність зі сторони посередника;

не фіксувати найважливіші питання;

говорити тихо і незрозуміло;

демонструвати свою прихильність до якоїсь із сторін конфлікту;

намагатись завершити зустріч якомога швидше;

висловлювати свої власні думки та варіанти розв'язання суперечки;

обманювати і т. д.

Зміст медіації. Необхідною складовою успішного проведення медіації є її місце: нейтральна територія, пленарний зал чи звичайне приміщення з мінімальними умовами комфорту, а саме: відповідною температурою, освітленням, акустикою, вентиляційним оснащенням. Золотим правилом посередництва є однакова кількість учасників переговорів, однакове розташування обох сторін по відношенню до медіатора, щоб не виникало ніяких сумнівів у прихильності останнього до когось з учасників, однаковий час виступів тощо.

До початку зустрічі кожен із опонентів повинен підготувати свій опис ситуації, що склалась, із чітким переліком вимог. Організацією переговорів займається медіатор: з'ясовує доцільність спільних індивідуальних зустрічей, порядок виступів у процесі ведення переговорів тощо.

Етапи медіації. Попри те, що не існує абсолютно однакових конфліктних ситуацій, як і власне процесів медіації, автори все ж виділяють шість етапів, через які проходять сторони задля досягнення певних рішень.

1. *Підготовка до медіації* передбачає індивідуальну підготовку посередника перед початком

процесу врегулювання трудового конфлікту. До зустрічі медіатор зобов'язаний ознайомитись та докладно вивчити історію проблеми, основну інформацію про сторони конфлікту, їхні вимоги. Доцільно враховувати методи тиску, які використовували сторони. Багато конфліктів мають специфічний характер, медіатору необхідно вникнути у проблему, переглянути відповідну літературу, закони, контракти, договори тощо, у разі необхідності проконсультуватися зі спеціалістами.

Досить часто посереднику доводиться попередньо окремо зустрічатися з кожною зі сторін з метою їх підготовки до проведення спільних переговорів (уточнюються вимоги, спростовуються звинувачення, пом'якшується формулювання тощо).

2. *Початок: представлення посередника та визначення очікуваного процесу.* Власне, це перша спільна зустріч медіатора зі сторонами конфлікту, під час якої пояснюється роль посередника (незалежність, нейтральність, неупередженість, професійність), цим самим медіатор заручається довірою.

Оголошуються порядок і правила, згідно з якими відбуватиметься добровільна зустріч, називаються представники від кожної зі сторін, яким буде надане слово, моделюється процес переговорів, визначається стратегія ведення переговорів.

3. З початком *власне переговорів*, або, як ще називають цей етап, *у першому зближенні*, сторони конфлікту викладають в усній формі своє розуміння конфліктної ситуації. Медіатор виконує функції ведучого, тренера, педагога, психолога тощо. Він слідкує за тим, що і як говорять опоненти, за необхідності виправляє. Важливо, щоб кожна зустріч відзначалась певним рухом уперед.

4. Під час наступного етапу з *ясовуються позиції та інтереси* кожної зі сторін, досить часто спростовуються хибні уявлення, думки, погляди, що дає змогу кожній зі сторін стати на місце іншої та зрозуміти вимоги опонента.

5. Пройшовши попередні стадії, сторони *пропонують свої варіанти рішень* для розв'язання конфлікту, що склався.

6. На *завершальному етапі* у письмовій формі фундаментально, послідовно і чітко фіксуються рішення, цим самим розв'язується конфлікт.

Трапляються випадки, коли сторонам не вдається дійти згоди і вони змушені звертатись до інших інстанцій.

Більшість питань проілюстровано реальними прикладами конфліктних ситуацій у трудових відносинах Іспанії, вказано шляхи їх рішення, що

дає можливість майбутньому посереднику краще зрозуміти зміст викладу матеріалу.

Бібліографічна база «Підручника з медіації» нараховує 16 іспанських літературних джерел.

O. Demydovych

«MANUAL OF MEDIATION»
(FOR THE MEDIATOR OF LABOUR DISPUTES RESOLUTION)

The short review of the modern Spanish manual of mediation is given. Admella, J. & Mar Serna M. Manual de Mediación: Servicio de Derecho del Trabajo y Relaciones Laborales.- Madrid, 1998.- 45 p.