

Практика посредничества Лиги переговорщиков

(примеры урегулирования правовых конфликтов
в бизнес-сообществе, в том числе из корпоративных
и трудовых отношений)

Процесс управления в любой промышленной организации предполагает согласование интересов людей разных уровней для достижения конечной цели — создания продукта и получения прибыли.

На этом пути часто происходит так, что не все интересы совпадают: конкуренция за ресурс, конкуренция за статус и власть, нежелание что-либо менять (противодействие нововведениям и инновациям) приводят к столкновению интересов и, как следствие, к скрытым или явным, открытым конфликтам. Для урегулирования и управления подобными ситуациями возможно использование медиации.

Так, опыт работы на предприятиях Санкт-Петербурга показал, что медиация может использоваться эффективно в ряде ситуаций управления на предприятии.

Прежде всего — это **проведение Советов директоров**.

Как известно, цель Совета директоров — выработать стратегический план развития предприятия и принять бизнес-план. Так как участники имеют, как правило, разное видение и понимание ситуации и преследуют свои личные интересы, прийти быстро к консенсусу не представляется возможным.

Технология медиации здесь использовалась в своем классическом варианте.

Ведущий Совет директоров специалист-медиатор согласовывает процедуру Совета директоров: повестку дня, регламент, последовательность выступающих, ожидаемый результат (*вступительное слово медиатора*).

Далее, каждый из членов Совета директоров выступает со своим видением и пониманием ситуации и высказывается, каких целей он хотел бы достичь (*презентация сторон*).

Затем все участники Совета директоров обсуждают высказанное, задают друг другу вопросы, высказывают свои аргументы за и против (*дискуссия*).

На этом этапе задача ведущего медиатора — дать возможность всем участвовать в дискуссии, внимательно слушать и зафиксировать все предложения выступающих и при этом не допускать перехода дискуссии в личные выпады и оскорбления участниками друг друга, если ситуация слишком напряженная и конфликтная.

И если после дискуссии стороны готовы совместно вырабатывать соглашение, стратегический план развития (*подготовка соглашения*), задача медиатора — помочь сгенерировать предложения, проверить их на реалистичность вместе с участниками Совета директоров и подготовить окончательный проект соглашения.

В случае же, когда члены Совета директоров еще не готовы выработать соглашение, медиатор-ведущий предлагает сделать перерыв (*кокус*) и работает индивидуально с каждым из членов Совета директоров так, чтобы

после перерыва они уже были готовы сделать Проект стратегического плана развития предприятия на год и определить этапы этого развития.

Преимущества использования технологии медиации:

- конструктивная работа Совета,
- существенный выигрыш во времени,
- сохранение положительных деловых взаимоотношений между участниками,
- отсутствие межличностных конфликтов и постконфликтов,
- более эффективная работа коллектива в целом.

Но медиатор должен быть человеком, которому доверяют все члены Совета. Не всегда на предприятии есть такой специалист, а приглашать его со стороны пока еще не принято.

Другим примером эффективного использования медиации в бизнесе можно назвать **урегулирование делового взаимодействия разных отделов предприятия.**

Это может касаться, например, двух подразделений одного предприятия. Одним из наиболее частых конфликтов на предприятии бывает напряжение и недовольство друг другом между производством и отделом продаж. Отдел производства, как правило, заинтересован в количестве продукта, а отдел продаж — в его качестве. Это противоречие часто становится тормозом развития предприятия в целом, а внутри возникает напряженная атмосфера между работниками, которая провоцирует множество межличностных конфликтов. Люди перестают работать, стремятся доказать, что они правы, в то время как другая сторона «плохая», их все время подводит.

Здесь метод медиации также позволяет эффективно разрешить сложившуюся ситуацию.

Задача медиатора — организовать переговоры между представителями отделов о правилах взаимодействия таким образом, чтобы все участники удовлетворяли свои интересы (производство кроме количества (свой интерес) включило и качество, а отдел продаж кроме качества (свой интерес) продавал бы произведенный товар).

Эффект налицо:

- снятие психологического напряжения в коллективе;
- нормальная рабочая обстановка;
- повышение производительности труда.

Третья сфера эффективного использования медиации в бизнесе находится в **урегулировании и разрешении конфликтов взаимодействия работников на предприятии.**

Как известно, каждый работник предприятия выполняет определенную рабочую функцию (роль, определяемая должностной инструкцией), где от него требуется только четкое, своевременное и качественное выполнение этой функции. Но в то же время каждый работник — человек со своими индивидуальными психологическими особенностями, привычками, ценностями, установками и т. п. И, казалось бы, это никаким образом не должно влиять на выполнение его функциональных обязанностей. Но нельзя не отметить, что это едва ли не самая широкая зона конфликтов в бизнесе.

Возможно, это особенность российского менталитета, где все деловые отношения строятся, прежде всего, на межличностных отношениях (родственных связях или симпатиях и антипатиях), но это реальность бизнеса, с которой нельзя не считаться. В таких ситуациях метод медиации позволяет работникам урегулировать не только деловые — функциональные отношения, но и межличностное общение.

Результат медиации и ее положительный эффект состоят в том, что не только снимается напряжение между работниками, но улучшается общая психологическая атмосфера в коллективе, повышается эффективность и качество работы, увеличивается прибыль, что так важно для бизнеса.

Четвертая зона эффективного использования медиации в бизнесе — **при разногласиях между партнерами по бизнесу**, когда возникает ущемление интересов какой-либо из сторон. В качестве разногласий может быть раздел бизнеса, раздел дивидендов или раздел влияния (рынка). Это более сложные для медиатора ситуации, но и в этом случае метод медиации дает положительный эффект.

Стороны лучше начинают понимать интересы друг друга, более четко осознают свои преимущества и упущения, вырабатывают правила взаимодействия друг с другом и взаимно интегрируют интересы, что дает возможность более эффективно работать каждому из партнеров, снимается психологическое напряжение, снижается недоверие партнеров друг к другу, исчезает необходимость применять силовые методы и прибегать к судебным разбирательствам.

Иными словами, медиация может эффективно использоваться и используется специалистами-медиаторами при урегулировании конфликтов в сфере бизнеса.

* * *

Одним из убедительных аргументов в пользу применения медиации в качестве альтернативного метода разрешения споров является ее высокая эффективность (85% переговоров с участием посредника завершаются успешно заключенным соглашением, а само соглашение выполняется в 91% случаев). Откуда же берутся проценты, связанные с недостижением урегулирования? Одна из важнейших причин — слишком позднее обращение к медиатору. И речь здесь идет не столько о времени, сколько о стадии развития конфликтных отношений и уровне деструктивности враждебных действий сторон друг против друга. В качестве иллюстрации приведем два следующих примера из медиаторской практики, связанных с перспективой юридического рассмотрения возникшего между сторонами конфликта на постгосударственных предприятиях. Эти случаи относятся к одному из самых распространенных типов проблем — осложнениям между подчиненными и руководителями.

Предыстория конфликта состояла в том, что операционистка неправильно оформила проездные документы, что создало потенциальную возможность дублирования билета и, соответственно, риск материальных

потерь (хотя и не слишком значительных) для железнодорожного предприятия. К счастью, никаких неприятностей не произошло и ситуация с билетом закончилась благополучно. Тем не менее, поскольку информация об упущении в работе операционистки стала известна ее непосредственной начальнице, та посчитала необходимым не оставлять данный негативный факт без внимания и депремировала работницу в том месяце, когда произошел этот случай.

Операционистка возмутилась, так как посчитала наложенное взыскание необоснованным и несправедливым. Ее особенно обидело и разозлило то, что она не однажды выручала свою начальницу, выходя на работу сверхурочно, и закрывала «дырки» в рабочем расписании. По мнению работницы, начальница воспринимала это как должное и ей даже в голову не приходило выразить благодарность. Это само по себе было очень неприятно, поскольку воспринималось как игнорирование, эксплуатация, неуважительное отношение «как к пустому месту». Более того, роковая ошибка была допущена как раз из-за рассеяния внимания в связи с переработкой, так как операционистке пришлось компенсировать в этот день отсутствие работника, связанное с неукomплектованностью штата. В ответ на попытку кассира объясниться с начальницей та проявила жесткость и сказала, что не собирается обсуждать с ней свои решения.

Таким образом, по мнению операционистки, истинной причиной ошибки была плохая организация труда и неумение начальницы эффективно работать с персоналом. Недовольство работницы нашло сочувственный отклик в коллективе. Поэтому кассирша, посоветовавшись с профсоюзными лидерами и обсудив ситуацию с коллегами по работе, подала иск в суд с требованием материального возмещения за необоснованное депремирование и нанесенный моральный вред. Конфликт активно обсуждался в коллективе, и симпатии «болеельщиков» были на стороне смелой сотрудницы. Начальница обратилась за помощью именно на этой стадии развития событий, тем более что консультировавший ее юрист сказал, что в данной ситуации наиболее вероятно, что суд будет выигран работницей.

В ходе обсуждения проблемы поочередно с обеими сторонами (в режиме так называемой консилиации), поскольку взаимная враждебность была слишком сильна, были прояснены интересы сторон, т. е. причины, которые побудили их отстаивать занятые ими позиции: с одной стороны, депремирование, а с другой — требование компенсации через суд.

Начальница сказала, что для нее главным в данной ситуации является обеспечение высококачественного выполнения работы и соблюдение дисциплины в коллективе. Начальница признала, что положение с укомплектованием штата далеко от идеального, но, с другой стороны, сказала, что от нее в этом плане зависит очень мало — подобные проблемы закладываются политикой «верхов». После достижения хорошего контакта и атмосферы доверия с медиатором начальница также призналась, что ее угнетает то, что из-за данного инцидента ее авторитет оказался под угрозой. Конечно, для нее немаловажно, что вся эта история выходит наружу и будет известна вышестоящему руководству, что ставит под сомнение ее деловую репутацию,

не говоря уже о возможных моральных и материальных взысканиях, а то и более жестких оргвыводах.

Таким образом, в результате действий начальницы и последующего развития конфликта ее главные интересы — высокое качество исполнения подчиненными их служебных обязанностей, авторитет в коллективе, дисциплина, хорошая репутация в глазах руководства и др. — оказались под ударом.

Работница, со своей стороны, сказала, что для нее важны человеческое отношение, уважение, нормальные условия труда, безошибочная работа и, конечно, материальная сторона дела.

В результате анализа сложившейся ситуации она осознала, что многие из этих интересов даже в случае ее выигрыша в суде оказываются под угрозой. В этом случае начальница вряд ли будет особо жаловать мятежного кассира, считаться с соображениями ее удобства и личными обстоятельствами при составлении графика работы, предоставления отгулов, отпусков и пр. Рабочие перспективы также выглядели весьма туманно.

Пожалуй, операционистка была бы не против закончить дело миром, отозвать иск и удовлетвориться возвращением премии и налаживанием отношений, однако дело приняло уже принципиальный оборот. В случае «попятного хода» в коллективе ее не поймут; профсоюзные лидеры, которые еще не раз могут пригодиться для защиты и поддержки, посчитают предательницей.

Можно сказать, что конфликт вышел из-под контроля и распространился за рамки личных и рабочих взаимоотношений с начальницей. «Если бы хоть неделей раньше!» — сокрушалась операционистка по поводу запоздалой встречи с медиатором.

Таким образом, в данном случае у сторон были общие интересы и потенциал для достижения договоренности, но расширение конфликта и обретение им статуса прецедента сделало мирное урегулирование на данной стадии практически невозможным. В то же время нельзя сказать, что работа медиатора была неэффективной. Конфликт принял гораздо более мирный характер. Отношения главных действующих лиц стали более спокойными, им удалось понять причины эскалации напряжения. Обе участницы осознали свои истинные интересы и то, что может способствовать их более вероятному удовлетворению.

Например, для начальницы стало очевидно, что даже в ситуации фатально ограниченной возможности укомплектования персонала (если она правильно ее оценивает, в чем она засомневалась) были неиспользованные ресурсы. С помощью медиатора начальница осознала, что выражение работникам благодарности, внимания может облегчить негативное воздействие режимных моментов и объединить начальницу и ее подчиненных в совместной борьбе с обстоятельствами. Работница, со своей стороны, поняла, что не в ее интересах нагнетать враждебность по отношению к начальнице в коллективе.

Таким образом, прогноз развития ситуации стал более благоприятным, хотя удовлетворение ряда существенных интересов сторон осталось весьма проблематичным вследствие слишком далеко зашедшего конфликта.

Вторая конфликтная ситуация, казавшаяся поначалу безнадежной, развивалась по иному сценарию.

Поводом для конфликта стало то, что рабочие были необоснованно (с их точки зрения) лишены льгот и надбавки к зарплате. В течение пяти лет они получали эту прибавку к зарплате и имели ряд льгот в связи с передвижным характером работы бригады. По закону права на эти преимущества должны были быть подтверждены документами об аттестации рабочего места. Подобное обследование было заказано коммерческой фирме и проведено ее экспертами. Экспертами было дано подтверждение особенностей рабочего места, дающих право на повышенную зарплату и льготы. В то же время оформление документов не было завершено фирмой, так как ее работа из-за финансовых затруднений предприятия-заказчика не была оплачена начальником, отвечающим за работу бригады.

В связи с тем, что недавно пришло указание сверху о проверке соответствия оплаты труда условиям работы на предприятиях, входящих в подведомственную систему, начальник решил не рисковать. Поэтому волевым решением он отменил надбавки к зарплате и льготы вплоть до официального оформления экспертной документации. Более того, он сделал это задним числом, с начала текущего месяца, т. е. 19 сентября отменил льготы начиная с 1-го числа.

Как только эта информация стала известна, рабочие выразили бурное возмущение и пригрозили забастовкой, обращением к вышестоящему руководству с жалобой на действия начальника, а если потребуется, то и в суд. Начальник посчитал, что не стоит доводить ситуацию до реализации рабочими этих малоприятных действий, и обратился за помощью к медиатору. После предварительного обсуждения сложившихся обстоятельств стороны решили встретиться для переговоров.

В приватной беседе с медиатором начальник объяснил свое решение тем, что если до последнего времени на отсутствие документального оформления смотрели сквозь пальцы, то теперь отсутствие документов становится опасным. В худшем случае можно «полететь» со своего руководящего поста, чего ему бы не хотелось. Поэтому от греха подальше он снял надбавки и льготы задним числом. Начальник сказал, что он с радостью оплатил бы оформление документов, но предназначенные для этого деньги из имевшегося фонда были потрачены на цветной телевизор в подарок вышестоящему руководителю на его 50-летний юбилей. Начальника очень обидело, что в коллективе нашлись любители приукрасить и распустить слухи по поводу этого подарка. Ведь не для себя же он это сделал, а в первую очередь для рабочих, так как их благополучие — удачное закрытие нарядов, выгодные заказы и другие преимущества — напрямую зависит от его хороших отношений как непосредственного руководителя бригады с начальством.

Начальника чрезвычайно возмущало нежелание рабочих понимать его трудности: *«Их ничего не интересует, им все «вынь да положь», а как этого добиваться, ни у кого голова не болит, кроме меня»*. Начальнику было особенно обидно, что никого не тронуло, что не только рабочие пострадали от этих перемен, но и он сам потерял некоторые льготы.

В свою очередь, рабочие посчитали, что это просто безобразие (если не сказать сильнее). Действия начальника воспринимались ими как доказательство того, что подчиненные начальнику совершенно безразличны: *«Он думает только о том, как бы угодить начальству, а до наших интересов ему и дела нет!»*. Рабочим казалось особенно возмутительным, что мало того, что он пустил деньги за оформление аттестации на взятку своему начальнику и сам создал всю эту ситуацию, он еще и снял надбавки и льготы задним числом. Это неожиданное решение нарушило все планы рабочих, тем более что ни у кого из них нет накоплений, все живут от зарплаты до зарплаты. По мнению рабочих, начальнику не дано понять их трудности, да он и не пытается это сделать. Вряд ли возможно договориться с ним по-хорошему... Поэтому рабочие решили, что так этого не оставят, и были готовы на самые решительные меры: *«Можно и в суд подать, и начальство проинформировать о его художествах. Мало ему не покажется!»*.

В ходе встреч с обеими сторонами удалось снизить накал отрицательных эмоций и помочь сторонам понять мотивацию действий друг друга. Начальник сформулировал свои интересы следующим образом: хорошая работа бригады без сбоев и забастовок, хорошие отношения с рабочими и вышестоящим руководством, сохранение руководящего поста и, в конце концов, восстановление льгот и надбавок.

В свою очередь рабочие помимо восстановления утраченного, хотели более уважительного отношения со стороны начальника, например, предварительного обсуждения с ними решений в подобных случаях, которые непосредственно затрагивают их интересы. Это касалось, прежде всего, денежных затрат и отмены надбавок. Рабочие также выразили заинтересованность в эффективной бесперебойной работе и благосклонном отношении «верхних» начальников, так как это влияет на их условия труда, премирование и т. д.

В результате была сформирована повестка дня переговоров и оказалась возможной совместная сессия, на которую по договоренности со сторонами были приглашены представители рабочих и начальник бригады. С этого момента общение приобрело конструктивный характер. Стороны пришли к осознанию ряда общих интересов и выявили основные причины, которые мешают их удовлетворить.

Так, например, рабочие поняли, что для скорейшего доделывания экспортного заключения и, соответственно, возврата льгот и надбавок необходимо несколько тысяч рублей, которых у начальника в данный момент нет, и когда они будут, неизвестно. Первоначальное предложение рабочих начальнику продать свою машину на совместной сессии уже не звучало, так как они оценили такую меру как слишком жестокую.

Рабочие сами предложили выручить начальника в долг, «скинувшись» на необходимую недостающую сумму для оплаты работы экспертной фирмы. Это предложение было с благодарностью принято начальником. Медиатору пришлось даже притушить энтузиазм участников переговоров и вернуть их на землю вопросами на проверку реальности. Как, когда, в каком количестве должен будет начальник вернуть взятые в долг деньги? Сможет ли он делать это в предложенном режиме? Какие другие формы компенсации (например, отгулы в счет части суммы и др.) возможны? Как в последующем будут обсуждаться подобные ситуации?

В результате обсуждения пунктов повестки дня сторонам удалось прийти к устроившему их соглашению. Кроме того, рабочие стали в большей степени понимать трудности своего начальника, находящегося «меж двух огней». Его же, в свою очередь, очень впечатлила неожиданная поддержка рабочих и их активное участие в разрешении проблем. Рабочие решили не обострять ситуацию и дожидаться оформления документов и восстановления своих привилегий без забастовок или обращения в суд. В заключенное соглашение были включены условия возврата начальником долга и санкции в случае неисполнения сторонами своих обязательств.

В итоге проблема разрешилась благополучно, а отношения между сторонами улучшились, что является типичным итогом медиации.

* * *

В динамично развивающейся коммерческой фирме появилась вакантная должность секретаря-референта директора. На эту должность был объявлен конкурсный отбор. В результате конкурса из множества претендентов менеджером по кадрам были отобраны три наиболее подходящие кандидатуры. Директор фирмы, побеседовав с каждой из соискательниц, дал свое согласие о приеме на работу одной из них.

Однако в этот же день ему позвонил владелец фирмы и настоятельно порекомендовал на эту должность свою дочь. Директору очень не понравилось это предложение, но отказать владельцу он не посмел, тем более что тот всячески расхваливал ее как хорошего работника. Через два дня новый секретарь-референт приступила к работе.

Каково же было изумление директора, когда он узнал, что девушка не обладает необходимыми профессиональными навыками (плохо знает иностранный язык, не умеет пользоваться компьютером) и не справляется со своими обязанностями! Это стало отрицательно сказываться на работе директора. Кроме того, в разговоре с другими сотрудниками девушка всячески подчеркивала родственные отношения, связывающие ее с владельцем фирмы, говорила о том, что все в этой фирме принадлежит ее отцу, а значит, и ей. В общении с другими сотрудниками она часто демонстрировала грубость, позволяла себе унижающие высказывания. Если кто-то из сотрудников пытался ей возражать, она грозила смельчаку увольнением и другими неприятными последствиями.

До этого в коллективе была такая психологическая атмосфера, при которой каждый в полной мере осознал свою значимость в коллективной

деятельности и, как следствие, ощущал полный внутренний комфорт и желание участвовать в этой деятельности. Люди с удовольствием ходили на работу, стремясь как можно качественнее выполнять свои обязанности. Да и корпоративные праздники посещали с удовольствием. С появлением нового сотрудника в коллективе возникли нервозность, подозрительность, интриги. Многие стали подумывать об увольнении.

Директор несколько раз пытался поговорить с владельцем о сложившейся ситуации, однако тот его игнорировал. В конечном счете директор издал приказ об увольнении секретаря и сообщил об этом владельцу фирмы по телефону. Через час владелец фирмы приехал в офис, затребовал приказ об увольнении и порвал его в присутствии директора. Директор сказал, что он не может работать в такой обстановке, и написал заявление об уходе.

Прошло несколько дней. Взвесив сложившуюся ситуацию, владелец фирмы понял, что может потерять ценного специалиста. Десять лет назад он организовал эту фирму, думая, что сможет сам создать большое предприятие и управлять им. Однако действительность оказалась не такой, как это представлялось в мечтах: управленческих знаний не хватало, заказы поступали нерегулярно, потом грянул дефолт... Осознав необходимость в изменениях, владелец решил нанять на должность директора человека, который обладал соответствующими знаниями, в надежде, что тот сможет изменить ситуацию. Владелец сменил несколько наемных управленцев, пока не познакомился с этим директором. Он оказался именно тем человеком, который смог вывести фирму на новый уровень развития, превратив ее из маленькой фирмочки в стабильно работающее солидное предприятие. Итак, владелец фирмы решил уладить ситуацию, воспользовавшись услугами посредника-медиатора. Напрямую разговаривать с директором ему не позволяла гордость.

Директор тем временем решил, что, написав заявление об уходе, он поступил излишне поспешно, поскольку работа в данной фирме его по многим причинам устраивала. Однако он был уверен, что идти на попятную — значит потерять авторитет в глазах своих коллег. Да и работать вместе с дочкой владельца он не хочет, так как от этого страдает его эффективность как руководителя. Когда ему позвонил посредник и предложил встретиться для переговоров, у директора появилась надежда разрешить этот конфликт.

Встреча происходила на нейтральной территории. Посредник взял инициативу на себя и определил правила и принципы происходящих переговоров. Особо была подчеркнута его нейтральность и роль помощника в ведении переговоров. Он подробно рассказал процедуру предстоящей работы.

Самым сложным в этих переговорах для посредника оказался первый этап: мужчины были немногословными. Директору было неловко говорить о своей обиде. Он несколько лет отдал этому предприятию, смог добиться серьезных результатов, да и перспективы дальнейшего развития были интересными. За это время он смог сформировать дружную команду единомышленников, работать с которыми ему нравилось. Остаться безработным он не боялся — ему жалко было все это оставлять из-за какой-то девчонки.

Хозяин понимал, что его опрометчивый шаг поставил под угрозу работу слаженного коллектива. Устраивая дочку на работу, он не предполагал, к каким последствия это приведет. Его дочка только что закончила институт, опыта работы не было, и она попросила отца посодействовать в трудоустройстве — у него же есть определенные связи. Отец решил, что проще всего устроить ее в свою фирму, тем более была вакансия. Когда директор стал выражать свое недовольство секретарем, владелец не придал этому значения — не такая значимая должность. Приказ об увольнении секретаря сильно ударил по самолюбию хозяина. Да и дочку было жалко.

Организовав обсуждение и задавая вопросы, посредник помог мужчинам высказать накопившиеся претензии и прояснить ситуацию, осознать свои истинные интересы. Выяснилось, что им обоим не безразлично дальнейшее развитие фирмы, и это стало переломным моментом в обсуждении. Директор сообщил, что он может забрать свое заявление, если им удастся договориться по наболевшим вопросам.

По результатам дискуссии была намечена следующая повестка переговоров:

1. Правила приема на работу и увольнения сотрудников.
2. Трудоустройство дочери.

Далее шло обсуждение каждого вопроса в отдельности. Вначале были проговорены полномочия наемного директора, связанные с приемом и увольнением сотрудников. Договорились, что владелец не будет вмешиваться в этот процесс. Тем более что директор зарекомендовал себя человеком, умеющим подбирать команду.

Второй вопрос оказался более сложным, так как директор не хотел работать с таким секретарем — ему приходилось много времени тратить на то, чтобы доделывать некачественную работу сотрудника. Но у него же свои функции! Да и немаловажен тот факт, что обстановка в коллективе ухудшилась. Многие работники подумывали об увольнении, а когда стало известно, что директор тоже увольняется, написали заявления об уходе. Владелец же, со своей стороны был озабочен будущим дочери: если она не смогла работать в его фирме, то как сможет работать в других?

В результате обсуждения по этому пункту договорились о следующем:

1. За счет фирмы дочку владельца фирмы отправляют на курсы повышения компьютерной грамотности и иностранного языка. В это время она не будет посещать работу.
2. По окончании этих курсов она увольняется по собственному желанию, а директор дает ей положительную характеристику.

Эти переговоры помогли осознать интересы обоих участников, расставить приоритеты, сохранить отношения. Кроме того, конструктивное разрешение конфликта позволило выработать более четкие (формализованные) правила приема сотрудников на работу, что поможет избегать подобных конфликтов в дальнейшем.

В урегулировании конфликта с одной стороны выступал Собственник предприятия, он же Генеральный директор (назовем его Иван Игнатьевич), а с другой был выделен переговорщик от группы собственников (назовем его Артур Андреевич).

Предыстория: два партнера, работающие в одной сфере бизнеса (средние промышленные предприятия), решили объединить свои активы, чтобы выстоять на рынке против конкурентов.

При этом они договорились, что если кто-то из них потеряет свои капиталы, то оставшееся они делят 50 / 50. Правда, они не договорились, как именно это будет, не обсудили предварительно процедуру возможного раздела.

В течение года партнеры активно набирали опыт совместной работы, наряду со своей коммерческой деятельностью совместно выиграли тендер на выполнение хорошего госзаказа, получили большие инвестиции.

К счастью, они не просто сохранили то, что имели, но и увеличили свои активы.

Все шло вроде бы хорошо, все решения принимались консенсусом, и ничто не предвещало более серьезных проблем, чем ведение бизнеса в условиях жестокой конкуренции, нехватки денежных средств, технически старого оборудования, персонала, который требовалось обучать для повышения эффективности работы в новых экономических условиях.

Но вдруг Артур Андреевич (А. А.) заявил, что он больше не хочет совместного управления бизнесом и предлагает разделиться. Иван Игнатьевич (И. И.) со своей стороны был очень удивлен и пытался уговорить партнера не делать этого. Однако А. А. настаивал на своем и предлагал каждому забрать «свое» (недвижимость) и мирно разойтись. Но И. И. считал, что он вложил много именно в недвижимость А. А., и поэтому не хотел принимать такое предложение.

Между партнерами возникло сначала напряжение, затем взаимные стычки, а далее они начали наносить — правда, пока только имиджевый — ущерб друг другу. Ненависть и агрессивность бывших партнеров нарастали с каждым днем. Решить этот спор в арбитраже или третейском суде они не видели возможности.

И. И. и А. А. обратились к услугам посредника.

На первой встрече участники были настолько агрессивны по отношению друг к другу, что посреднику удалось добиться лишь согласия по вопросу, что они хотят разрешить спор и готовы принять правила процедуры, по которым им придется работать.

Далее посредник работал в режиме «кокусов» (индивидуальных встреч) с каждой из сторон. После трех кокусов они немного эмоционально успокоились и сформулировали свои первоначальные позиции, которые, как правило, не принимаются другой стороной, но служат возможным началом для того, чтобы сесть за стол переговоров.

Предложение И. И. заключалось в том, что он просил А. А. при разделе бизнеса компенсировать ему потери и оценивал их в размере \$ 200 000; при этом он хотел, чтобы деньги были переданы наличными и сразу.

Предложение А. А. заключалось в том, что он готов компенсировать затраты в размере \$ 10 000, что соответствовало, по мнению А. А., реальным затратам по представленным документам.

Однако ни И. И., ни А. А. не устраивали предложения, сделанные другой стороной. И казалось, что теперь нет никакой возможности для переговоров, если стороны будут жестко стоять на своем. Но посредник попросил каждую из сторон спокойно аргументировать свои предложения: почему именно такая сумма требуется для компенсации И. И. и почему А. А. считает, что только его предложение соответствует реальности. Это позволило сторонам увидеть, как воспринимает ситуацию каждая из них.

Далее, в совместной дискуссии они смогли задать друг другу вопросы и поняли, что у каждого есть основания выставлять такие требования, но это не является решением, которое может урегулировать конфликт.

Это позволило конфликтантам лучше понять аргументы друг друга и оценить реальность и возможность выполнения предложенных вариантов. После нескольких встреч и эмоциональных обсуждений в кокусх с медиатором стороны осознали ситуацию: И. И. понял, что у А. А. нет сейчас возможности отдать такие деньги, а А. А. — что требование И. И. имеет серьезные основания, и если они все-таки хотят разделить бизнес, то каким-то образом сумму, затребованную в переговорах, нужно отдавать. В противном случае конфликт будет только усугубляться, последствия могут быть самыми непредсказуемыми и бизнес каждой из сторон будет под угрозой.

С этого момента произошел перелом в переговорах. И все последующие встречи происходили за общим столом переговоров в присутствии посредника. И. И. и А. А. стали вместе думать, как же выйти из этой ситуации. Сначала они решили разработать критерии, по которым должно быть выработано решение. Например, решение не должно включать использование существующей недвижимости каждой из сторон; оно не должно содержать требование изъятия денег из оборотных средств; оно должно быть таким, чтобы сроки его выполнения не превышали полгода и т. п.

Важно было то, что стороны перешли от позиционного торга к поиску вариантов, которые соответствовали бы их интересам: безопасности, сохранению бизнеса и имиджа, а также возможности в дальнейшем, даже если они разделят бизнес, поддерживать нормальные деловые отношения.

Процесс переговоров продолжался в течение месяца, 2–3 раза в неделю по 1,5–2 часа каждая встреча. И решение было выработано.

Стороны договорились, что каждому вернется то, с чем он вступил в совместный бизнес. Но также они создадут третий совместный бизнес, прибыль от которого будет распределяться в соотношении 70/30% до тех пор, пока И. И. не получит свои \$ 150 000 (как видите, его претензии снизились) причем это могут быть не только наличные деньги, но и услуги, цена которых заранее будет оговариваться. А. А. таким образом вернет И. И. его

затраты, и процесс раздела бизнеса можно будет считать решенным. При этом интересы обеих сторон будут удовлетворены.

Конечно, Вы можете сказать: нет гарантии, что этот бизнес будет успешным, что они заработают достаточно прибыли, чтобы в намеченные сроки вернуть долг, так как еще неизвестно, как будет все развиваться. Да, такие опасения были и у переговорщиков.

Но надо сказать, что все предложения были тщательно проверены на реальность и, самое главное, были обсуждены варианты, что могут и будут делать стороны, если их договоренности (из-за безответственности кого-либо из них или по непредвиденным обстоятельствам) не будут выполнены. Иными словами, санкции за невыполнение обещаний также были предусмотрены.

Соглашение, составленное сторонами и проверенное на реалистичность и юридическую правомерность, было подписано через два дня после тщательного его осмысления уже после переговоров.

Кроме того, сторонами было принято устное решение: если между ними возникнут проблемы непонимания или какие-либо противоречия, они обратятся снова за помощью к посреднику.

Сейчас, по прошествии времени, можно с уверенностью сказать, что конфликт был урегулирован, стороны выполнили свои обязательства и сохранили партнерские отношения.

* * *

Всю свою жизнь Иван Петрович К. прожил в коммунальной квартире. Когда-то эта комната принадлежала его родителям. Они стояли в очереди на получение отдельной квартиры, но так ее и не дождались...

Несколько лет назад Иван Петрович устроился на интересную работу, которая неплохо оплачивалась. Получаемая зарплата позволяла делать некоторые накопления, но денег на покупку отдельного жилья было не достаточно.

Надежда появилась, когда в городе стали появляться жилищно-строительные кооперативы (ЖСК) нового типа. Полгода Иван Петрович раздумывал, несколько раз приходил на консультации. Условия, предлагаемые в ЖСК, были приемлемыми: кооператив приобретал жилье пайщику, т. е. человеку, вступившему в ЖСК, при внесении 50% от предполагаемой стоимости жилья. Причем можно было либо накапливать эти деньги в кооперативе, либо одновременно внести нужную сумму. После того как квартира приобреталась, пайщик прописывался в ней, проживал и в течение 10 лет выплачивал оставшиеся 50%. Кроме затрат на покупку квартиры были и дополнительные расходы (членские взносы, оплата услуг агентства недвижимости по подбору жилья и юридической экспертизы). Взвесив свои возможности, Иван Петрович вступил в ЖСК. Он решил накопить в ЖСК требуемую сумму в течение 2–3 лет, а когда кооператив купит ему жилье — продать свою комнату и отдать оставшуюся часть долга.

Свои коррективы внесли внешние обстоятельства: цены на недвижимость резко поползли вверх. Изредка Иван Петрович покупал специализированные газеты и журналы, в которых были объявления о продаже жилья,

чтобы быть в курсе происходящих изменений на рынке недвижимости. Но он не ожидал, что скачок цен будет настолько велик!

Когда он вступал в ЖСК, квартира, которую он хотел приобрести, стоила примерно \$ 20 000. Соответственно, ему нужно было накопить \$ 10 000, чтобы это составило требуемые 50%. Через два года квартира с требуемыми характеристиками стоила уже \$ 50 000. Доходы Ивана Петровича не успевали за ростом цен. Проанализировав ситуацию, он понял, что не может увеличить размер ежемесячных взносов в ЖСК, чтобы быстрее накопить требуемые 50%, и принял решение выйти из кооператива.

Когда Иван Петрович пришел в кооператив и написал заявление о выходе, он рассчитывал, что накопленные там деньги ему выдадут сразу же, в крайнем случае, в течение недели после написания заявления. Он очень обиделся и разозлился, когда ему сообщили, что согласно Положению деньги будут выдаваться частями в течение нескольких месяцев. Обрутав работника кооператива, он стал требовать встречи с руководством.

На встречу с Иваном Петровичем Председатель кооператива пригласил посредника, тем более что пайщик не возражал. Кроме того, в качестве экспертов присутствовали специалист по недвижимости и юрист. Работа медиатора началась с прояснения ситуации и «снятия эмоций». Эмоции не давали возможности Ивану Петровичу вести себя адекватно и буквально захлестывали его. Время, потраченное медиатором «на успокоение», дало свои плоды. Теперь было возможно вести переговоры. Каждый из участников рассказал свое видение проблемы. Оказалось, что действительно в Положении о порядке приобретения объектов недвижимости для членов ЖСК порядок выхода подробно прописан. Этот документ получает на руки и подписывает каждый человек, вступающий в кооператив. Иван Петрович также его получил и подписал. Когда он вступал в ЖСК, менеджер ему подробно обо всем рассказал, в том числе и о порядке выхода, но в тот момент все мысли Ивана Петровича были направлены на вступление в кооператив, и важную информацию он не запомнил. Думал, что дома изучит все досконально, но так и не сделал этого.

Прояснение интересов показало, что кооператив не заинтересован в выходе пайщика: ЖСК не хранит наличные деньги. Все средства, поступающие от членов кооператива, сразу же идут на покупку новой квартиры. Если же отдать деньги Ивану Петровичу, то для накопления суммы на покупку недвижимости для очередного пайщика потребуется время, а цены на месте не стоят. Кооператив заинтересован, чтобы как можно больше квартир было куплено: люди, которым жилье куплено, начинают погашать свои долги ЖСК, т. е. возвращать оставшиеся 50%. Несмотря на то, что рассрочка предоставляется на срок до 10 лет, пайщики стремятся как можно быстрее отдать деньги кооперативу, чтобы стать полноправными собственниками своей квартиры. То есть поток возвратных средств увеличивается. На эти деньги кооператив опять покупает квартиры...

Иван Петрович тоже заинтересован в покупке отдельного жилья. Выйти из кооператива он решил от отчаяния. По ходу переговоров выяснилось, что он думал над вариантом продажи своей комнаты, но вставал вопрос о месте его проживания на период оформления документов — на аренду жилплощади денег не хватало.

В результате обсуждения ситуации была составлена следующая повестка переговоров:

1. Возможность покупки квартиры.
2. Место проживания Ивана Петровича.

Далее были рассмотрены различные предложения сторон. После анализа финансовых возможностей Ивана Петровича и оценки стоимости его комнаты (с помощью специалистов по недвижимости) был выбран вариант покупки квартиры в строящемся доме. Квартиры в строящихся домах дешевле аналогичных в уже построенных домах. Но в этом варианте вопрос о месте проживания Ивана Петровича выходил на первый план. Председатель предложил арендовать для него квартиру за счет кооператива на время, пока Иван Петрович не сможет въехать в собственное жилье. После этого деньги, затраченные кооперативом на аренду, будут включены в счет долга, и Иван Петрович сможет их вернуть в течение 10 лет.

Эти предложения были тщательно проанализированы, произведен расчет суммы, которую должен был бы отдавать ежемесячно Иван Петрович после въезда в новую квартиру. Полученная сумма оказалась приемлемой для него. Со специалистами по недвижимости был заключен договор о подборе и приобретении жилплощади в строящемся доме. Кроме того, были оговорены сроки освобождения комнаты в коммунальной квартире, которую нужно было продать; дату, к которой кооператив обязался предоставить арендованную жилплощадь.

Данные переговоры позволили каждому из участников добиться удовлетворения своих интересов. Присутствовавший на встрече юрист зафиксировал, что в достигнутом соглашении были сохранены права каждой стороны — и Ивана Петровича, и ЖСК.

* * *

Школьный класс вместе с классным руководителем съездил по туристической путевке на зимние каникулы в Польшу. Автобус со школьниками семь часов простоял на границе, в результате чего большая часть последующей культурной программы была сорвана из-за опоздания прибытия в отель. Попытка продлить время проживания учителем из-за опоздания в гостиницу не удалась. И гостиница, и туристическая фирма отказались от продления. Обоснованные претензии классного руководителя касались представителя турфирмы К., не обеспечившего квалифицированное пересечение границы, своевременное и качественное размещение в гостинице и переговоры с персоналом.

Предъявленные турфирме претензии обсуждались на совместной встрече классного руководителя Т. и заместителя директора фирмы У. Турфирма предложила школьникам путевку со скидкой на весенние каникулы в Польшу. Классный руководитель отказалась. Стороны так и не смогли прийти к общему решению.

Медиация началась без предварительной подготовки с описания сторонами ситуации и понимания проблемы. Классный руководитель не хотела ехать с классом еще раз в Польшу и предлагала поездку в Латвию. Турфирма же сомневалась в рентабельности такой поездки. Начался

жесткий и безрезультатный спор. Медиатор решил прояснить интересы сторон в индивидуальных конфиденциальных встречах. В результате работы с каждой из сторон в отдельности, как правило, объем информации у медиатора увеличивается, проявляются интересы. Так было и на этот раз. Дополнительная информация включала особенности каждой стороны, ее интересы.

Зарплата классного руководителя не позволяет ездить в поездки за границу. В семье у Т. двое детей: девочка двенадцати лет и мальчик, посещающий детский сад. Во время поездок забота о детях ложится на мужа. Тем не менее Т. нашла деньги и поехала с классом. Муж Т. считает, что за нее заплатили родители учеников. Т. хочет еще раз свозить своих учеников за границу, потому что она «выпускает» этот класс, который вела много лет. В школе есть нарекания родителей по поводу проблем во время поездки. Активный родительский комитет оказывает давление на директора школы с требованием принять меры относительно турфирмы. Директор школы самоустранился от решения проблем, поручив это классному руководителю. Родительский комитет поддержал директора, пообещав в случае необходимости использовать авторитет некоторых родителей для оказания давления на турфирму. Ситуация на границе только наполовину была форс-мажорной. О ней заблаговременно объявлялось в прессе. Областным правительством информация была разослана во все турфирмы, так что турфирма знала о возможных проблемах.

Школьная группа была оформлена на 6–7 января в Польшу на Рождество. В программе важным звеном являлось посещение аквапарка при отеле. На границе автобус с данной группой простоял на русской стороне до 17 часов и прибыл в отель только в 19 часов вместо часа дня. Сопровождающим от фирмы поехал К. Вечером 7 января он позвонил в фирму и сообщил, что учительница с группой школьников (11 человек) требует продления времени использования номеров и пребывания в отеле на срок, равный опозданию. У., принявшая звонок, отказала, потому что автобус уже выехал за группой.

Позиции участников спора всегда отражают их интересы. Первоначальные позиции в конфликте никогда не могут быть удовлетворены противоположной стороной (иначе конфликт прекратился бы). Задача медиатора на содержательном уровне помочь сторонам через осознание ими своих интересов изменить первоначальные позиции, не поступаясь при этом интересами. Делать это необходимо, соблюдая выработанные совместно со сторонами процедурные правила и обеспечивая равные права в разрешении проблемы. Итак, обе стороны были заинтересованы в решении конфликта, имели причины для него, которые не хотели бы афишировать друг другу.

Туристической фирме важно не распространять информацию о конфликте на уровень города. Ей все равно, куда поедет школьная группа. Решать конфликт судебным путем невыгодно, так как при оформлении поездки был нарушен ряд профессиональных правил и не был надлежащим образом составлен договор со школой. Школа предъявила турфирме претензии

в письменной форме, где требовала возмещения материального и морального ущерба. У. считает причину форс-мажора объективной. Но, тем не менее, она согласилась начать переговоры, так как упор делался на неадекватном поведении сотрудника их фирмы К. Более того, У. заранее знала о ситуации на границе, предварительная информация была в прессе, но У. рискнула, надеясь на свои связи на польской границе и в отеле. Не хотелось терять уже оплаченную поездку.

У. готова согласиться на возмещение ущерба, так как не хочет терять контакт со школой, с учителями, потому что частная школа — постоянный клиент фирмы, а впереди весенние каникулы и лето. Кроме того, К. оказался не тем человеком, который смог бы справиться с ситуацией, из-за отсутствия опыта и определенных знаний, не говоря уже о том, что он вообще не является работником фирмы, а всего лишь согласился подменить сотрудницу в силу субъективных причин. Имелся и факт нарушения при оформлении документов: школе был выдан договор, где не были оговорены все условия, права и обязанности сторон.

Классный руководитель хочет обеспечить себя и дочь путевкой в следующий раз, потому что она не может заплатить за поездку. Она считает, что заслужила такую привилегию от турфирмы, так как потратила свое личное время и силы на то, чтобы успокоить детей на границе, охраняла их вещи, когда пришлось сдать номера, а автобуса еще не было (т. е. выполняла работу К.). Арбитражем Т. только грозит, так как при оформлении документов на поездку турфирма выдала, а она приняла договор, где не оговорены все условия непредвиденных обстоятельств, не уточнены обязанности и права сторон. Ей не хочется тратить время на решение конфликта.

Во время частных встреч медиатор старается не только понять интересы сторон, но и проговорить пути их реализации. С каждой стороной проговаривается, что необходимо обсуждать, чтобы решить конфликт. Предмет обсуждения является повесткой совместных переговоров. По методам работы со стороной отдельные встречи — это консультирование, приближенное к коучингу. Никаких советов, никакого давления и оценки медиатором здесь не допускается. Запрещается к употреблению информация, полученная от стороны, если сторона считает информацию конфиденциальной. Подготовленная повестка переговоров в данном случае представляла всего два пункта, которые выработали и на которые согласились обе стороны. Причем Т. настаивала на том, что отношения зависят от результата по компенсации, а У. — на том, что при наличии договоренности об отношениях размер возмещения ущерба может быть другим. Повесткой дня стали два вопроса:

1. Отношения турфирмы и школы.
2. Возмещение ущерба.

Медиатору предстояло решить задачу взаимной увязки предложений. Для этого цикл взаимных индивидуальных встреч пришлось повторить. Стороны еще раз обсудили с медиатором повестку дня и решили, что переговоры начнутся с обсуждения возмещения ущерба.

Следует отметить, что стороны готовятся медиатором к обсуждению выработанной совместно повестки дня. Медиатор помогает вырабатывать предложения, проверяет совместно со стороной их на реалистичность и выступает так называемым «адвокатом дьявола», гиперболизируя развитие событий, проговаривая их со стороной до логического конца. Выработанные сторонами предложения выглядели следующим образом:

Классный руководитель: сделать скидку для школьников по путевке в Палангу, оплатить стоимость путевки Т. и ее дочери.

Туристическая фирма: выплатить компенсацию участникам поездки (по 50 долларов).

Общая сессия началась с предложения Т. сделать скидку группе и компенсировать поездку на сумму, позволяющую поехать в Палангу себе и сыну. Общая сумма затрат турфирмы немного, на 5 долларов с человека, превысила ожидаемые ею затраты. Вокруг этой суммы и пошла дискуссия, но это уже была взаимная работа, направленная на результат. Потребовалось около получаса, и вопрос суммы был решен сторонами.

В результате стороны договорились о скидке на группу в 15% и компенсации поездки Т. вместе с дочерью. Общая сумма затрат по компенсации турфирмы составила 50 долларов с человека. Был обсужден и сам договор. Стороны решили заключить дополнительное соглашение к договору, существом которого явилась материальная компенсация недопоставленных услуг.

Когда стороны договорились об основных принципиальных вопросах, оформление достигнутого соглашения было сделано юристом. Стороны встретились с медиатором еще раз: просмотреть и обсудить соглашение. До этого они консультировались и согласовывали результат переговоров: Т. — в школе и с родительским комитетом, У. — с директором фирмы. После этого соглашение было подписано.