Сюмаченко Ю.Н., гр. 362

КОНФЛИКТ? ПРИГЛАШАЙТЕ ПОСРЕДНИКА

Порой приходится сталкиваться с такой точкой зрения: если уж стороны сотрудничают, занимаются общим делом, то какие могут быть между ними конфликты? На самом деле конфликты бывают очень часто и весьма серьезные. Например, невыполнение ранее принятых на себя обязательств одним из партнеров, или поставка товара не того качества (хотя этот вопрос заранее не обсуждался), да мало ли возникает проблем? Конечно, можно обратиться в суд или арбитраж и там попытаться урегулировать спорные вопросы. И все же практика западных стран показывает, что даже многие вопросы, связанные с гражданским правом, легче и быстрее решать не через судебные инстанции, а еще в досудебном порядке, путем переговоров и посредничества. В США таким образом урегулируются 90—95% всех гражданских исков. Только в том случае, когда переговорные возможности исчерпаны, а согласия не достигнуто, стороны обращаются в суд.

Обращение в суд нежелательно по двум причинам. Во-первых, необходимо платить судебные издержки, во-вторых, что, может быть, более важным, решение суда обязательно к исполнению. Стороны же путем переговоров могут найти иное решение, которое в большей степени удовлетворяет каждую из них. Иными словами, переговоры и посредничество относятся к более гибким механизмам разрешения возникающих споров.

Вот один из примеров. В течение ряда лет "IBM" обвиняла "Фудзицу" в использовании ее компьютерных программ. В итоге конфликт был урегулирован с помощью посредников. На первом этапе посредники, выступившие в роли независимых экспертов, определили насколько правомерны обвинения "IBM". В результате стороны пришли к заключению, что "Фудзицу" должна выплатить компенсацию "IBM", На втором этапе, опять-таки с помощью посредников, была установлена сумма этой компенсации.

У нас конфликтов между сторонами, в том числе и бывшими партнерами тоже немало. Например, газета "Коммерсант" сообщила, что ликвидировано одно из наиболее шумно разрекламированных советско-американских СП "Intourist-RadArmer", созданное для эксплуатации гостиницы "Славянская". Причина — конфликт между российскими и американскими учредителями. Стороны неоднократно выдвигали друг против друга многочисленные обвинения, в частности, в неуплате уставного фонда в 3 млн. рубл. и 3 млн. долл.

Обычно под посредничеством понимается участие третьей, нейтральной стороны с целью оптимизации процесса переговоров и нахождения такого решения, которое бы удовлетворяло обе стороны. Третья сторона подразумевает и посредника, и наблюдателя, и любое иное лицо, занятое оказанием помощи в урегулировании конфликтных отношений или решении вопросов между другими сторонами. Все эти понятия отличаются друг от друга довольно условно, главным образом, в зависимости от степени вовлеченности в проблему. Вообще третья сторона может, например, участвовать лишь в создании предпосылок к ведению переговоров между конфликтующими сторонами. Посредник же, как правило, участвует в подготовке соглашения.

Наблюдатель обычно еще в меньшей степени, чем посредник, занят поиском решения. Однако сам факт наличия наблюдателя сдерживает стороны от нарушения ранее достигнутых договоренностей или проявления враждебных действий по отношению друг к другу, а значит создает условия, пусть самые минимальные, для решения спорных вопросов путем переговоров. В этом смысле все три понятия: "посредничество", "третья сторона", "наблюдатель" могут использоваться в качестве синонимов.

Следует различать посредничество и арбитраж. Первое предполагает лишь рекомендации участвующим в конфликте или переговорах сторонам, направленные на поиск общего решения, в то время как второе — вынесение заключения, которое может не устроить одну из сторон, но следовать которому они обязаны. На практике возможно последовательное применение сначала посреднических, а если они не привели к успеху — то и арбитражных процедур.

Первый вопрос, который возникает — где найти посредника? Во многих странах мира организованы государственные и негосударственные службы, оказывающие посреднические услуги. В России их практически нет. Иногда посредничеством занимаются юридические фирмы; по обоюдному согласию сторон можно пригласить авторитетное лицо, организацию и т.п. Посредник должен быть компетентным, нейтральным лицом, пользующимся доверием всеми конфликтующими сторонами. При этом под компетентностью понимается, как знание посредником проблемы, лежащей в основе конфликта, так и процессуальных аспектов посредничества и ведения переговоров. Нейтральность подразумевает, что посредник не поддерживает ни одну из сторон, участвующих в конфликте. Если посредник подозревается в симпатиях к одному из участников, его услугами не будут пользоваться. Важно подчеркнуть, говоря о нейтральности, что значимым является не столько действительная нейтральность или объективность посредника, а главным образом, то, как он воспринимается участниками конфликта.

Конфликтующие стороны могут исходить из различных критериев нейтральности, объективности и компетентности посредника. Каждый конкретный случай предъявляет свои требования и накладывает ограничения на выбор посредника. Механизм посредничества должен быть достаточно гибким, что достигается за счет многообразия видов посредничества, а также их сочетаний. К наиболее распространенным видам относятся:

— предлагаемое — испрашиваемое;

— договорное — фактическое;

— формальное — неформальное;

— постоянное — временное;

— одностороннее — многостороннее (индивидуальное — коллективное);

— официальное — неофициальное;

— персональное — деперсонализированное. Посредник призван помочь сторонам разрешить противоречия. Он должен облегчить процесс переговоров для нахождения взаимоприемлемых решений. Одна из первых его целей — создание эффективных "каналов коммуникации", позволяющих участникам конфликта донести свою точку зрения до противоположной стороны. Порой конфликтующие стороны отказываются обсуждать проблему и общение сводят лишь к обмену угрозами и обвинениями. Именно отсутствие каких бы то ни было отношений между сторонами, невозможность четко и спокойно сформулировать и обосновать свою точку зрения ведет к эскалации конфликта.

Не нарушая самой структуры переговорного процесса, посредник сначала дает возможность сторонам познакомиться со взглядами, мнениями друг друга. Налаживание канала общения может идти различными способами. Это могут быть встречи посредника последовательно с каждой из сторон. Посредник может организовывать прямые контакты-переговоры. В конце концов он может быть и просто своеобразным "почтальоном", доставляя попеременно информацию от одной стороны другой.

Однако важно помнить, что не всякий канал коммуникации обязательно эффективен. Прямой обмен мнениями, точками зрения помогает только в том случае, когда интенсивность конфликта не слишком велика и есть некие общие моменты в позициях. При крайней поляризации взглядов непосредственное обсуждение может вести к взаимным упрекам и обвинениям, обеспечивая монологи сторон, а не их диалог, что ведет к нарастанию конфликта. Если конфликт нарастает, то посредники должны препятствовать прямым контактам между участниками конфликта и в то же время обеспечить обмен информацией, точками зрения, взглядами.

Посредник должен быть хорошим психологом. Стороны, находясь в конфликтных отношениях, часто проявляют враждебность, раздраженность, негативные эмоции в отношении друг друга. Разумеется, все это не способствует конструктивному поиску путей решений, поэтому в задачи посредника входит создание деловой атмосферы на переговорах. Чем лучше он с этим справится, тем более вероятно успешное завершение переговоров. Иными словами, речь идет об установлении рабочих отношений между конфликтующими сторонами.

Американские специалисты подчеркивают важность рабочих отношений в процессе переговоров. Так, Р. Фишер и С. Браун отмечают, что они пронизывают все деловые связи. Причем отношения сторон на переговорах — это всегда взаимоотношения. Отсюда крайне важной, согласно их взглядам, становится стратегия инициативы, т.е. готовности сделать первый шаг, направленный на установление или улучшение отношений.

Р. Фишер и С. Браун описывают три возможных вида отношений между участниками переговоров: враждебные, дружеские и партнерские. Именно последние следует рассматривать в качестве конструктивных. В свою очередь, конструктивные отношения понимаются ими как отношения, способствующие нахождению совместных решений проблем, стоящих перед участниками переговоров, путем совместного анализа проблемы несмотря на существующие разногласия. Авторы выделяют шесть основных элементов, из которых складываются отношения между сторонами: рациональность, понимание, общение, достоверность, отсутствие поучительного тона, открытость для восприятия другой точки зрения.

Формирование отношений участников переговоров происходит, как на основе имеющихся репутаций, так и при непосредственных контактах, предшествующих переговорам.

Другая функция посредника заключается в том, чтобы помочь сторонам увидеть проблему глазами партнера. Конфликтующие стороны часто демонстрируют своеобразный "эгоцентризм", говоря лишь о своем понимании проблемы. При беседах с каждой из сторон посредник указывает на те факты, которые остались вне поля ее внимания, тем самым формируя у нее более сложную и одновременно более адекватную картину.

Иногда полезно провести что-то вроде игры с каждой из сторон, где часть команды представляет интересы своего оппонента, или можно провести переговоры на неофициальном уровне, в которых конфликтующие стороны меняются ролями. В задачи посредника входит организация игры, наблюдение за тем, чтобы участники игры точно следовали своим ролям, и оказание необходимой помощи в поиске решения. Данная методика не раз использовалась на практике и приносила хорошие результаты. Стороны значительно лучше начинали понимать интересы друг друга, а это в итоге вело к облегчению процесса нахождения взаимоприемлемых решений.

Увидеть проблему "глазами другого" недостаточно для ее решения. Важнейшая задача посредника состоит в анализе проблемы и определении возможных вариантов решения. Ключевым становится генерация новых идей. Выявив интересы обеих сторон, т.е. того, что лежит за пределами позиций, посредник может предложить свой вариант решения проблемы. Иногда новые варианты можно найти применив "разделение проблемы на отдельные составляющие", т.е. не пытаться сразу решать всю проблему, а выделить отдельные компоненты. На начальных этапах ведения переговоров излагаются точки зрения сторон и выделяются пункты разногласий. Участники переговоров анализируют, возможно ли достижение договоренности по каждому из выделенных компонентов. Если — нет, то может быть целесообразно вынести некоторые из них "за скобки", иными словами — не рассматривать (отложить, например, или принимать решение самостоятельно, без ориентации на партнера). В этих условиях не будет достигнуто всеобъемлющего соглашения. Однако в целом ряде случаев наличие такого частичного соглашения может оказаться значительным шагом вперед по сравнению с отсутствием какой бы ни было договоренности. "Худой мир — лучше доброй ссоры", — гласит народная пословица.

Посредник может также предложить временное решение на какой-то определенный срок и не допустить, например, закрытия предприятия. В течение отведенного срока участники совместно с посредником проводят более тщательный анализ проблемы и определяют пути ее решения.

В целом генерация новых идей наиболее сложная, но и наиболее продуктивная функция при посредничестве. Часто участники конфликта оказываются как бы в плену уже выдвинутых ранее предложений и не могут выйти за их пределы. Здесь порой нужен свежий взгляд. Именно им и обладает посредник.

Посреднику необязательно выдвигать принципиально новое ре­шение. Иногда на чисто психологическом уровне предложение отвергается только потому, что оно выдвинуто противоположной стороной. То же самое предложение, исходящее от нейтральной стороны, может быть с легкостью принято.

В другом случае может быть высказана вполне здравая идея, но партнер не уловил ее рационального звена. Тогда достаточно лишь переформулировать предложение, и оно оказывается приемлемым для противоположной стороны. Функция посредника состоит и в оказании помощи при выработке итогового документа, нахождении нужных формулировок.

Кроме того, посредник часто осуществляет и контроль за выполнением договоренностей, делая их более прочными. Эта функция не всегда делегируется посреднику. После достижения договоренностей стороны могут далее строить двусторонние отношения и самостоятельно.

Посредник может прибегать к чисто техническим приемам. Например, ограничивать участников во времени, отведенном для решения. Сам факт необходимости к определенному моменту времени найти взаимоприемлемое решение — иначе каждая из сторон может потерять во много раз больше — стимулирует поиск. Если конфликтующие стороны не возражают, то посредник может активно влиять на переговоры. Например, видя, что переговоры заходят в тупик, он может объявить перерыв. Важно только, чтобы ни одна из сторон не рассматривала действия посредника в качестве своеобразного "подыгрывания" оппоненту.

Итак, посредник может быть просто незаменим при разрешении деловых конфликтов. Вот только, где его взять? В ряде западных стран, в частности в США, этот вопрос решается довольно просто. Правительственные и неправительственные организации оказывают посреднические услуги. В России посредническая служба пока не создана. Как же быть? Выполнять посредническую функцию могут юристы, ученые, а порой и просто любое незаинтересованное лицо. Важно только, чтобы посредник был компетентен (дилетантизм может лишь усугубить конфликт) и признавался всеми участниками конфликта в качестве нейтральной стороны. Порой бывает, что одна из сторон отказывает тому или иному лицу или организации в посредничестве, ссылаясь на его необъективность. Возможно, что на самом деле это и не так, однако, если есть возражения, хотя бы у одного участника конфликта, то посредник вряд ли сможет эффективно выполнять свои функции в условиях недоверия, пусть и незаслуженного.

В такой ситуации лучше поискать другое лицо. Если это не удается, то в качестве посредника могут одновременно выступать несколько сторон. Такое многостороннее посредничество может быть эффективным, когда у одного из посредников более тесные контакты с одним из участников конфликта, а у другого — с другим. К недостаткам можно отнести усложненность переговоров.

И в заключении — несколько советов. Если у вас возник конфликт с партнером, грозящий весьма серьезными потерями, попробуйте обратиться к посреднику для его урегулирования. Он, конечно, не волшебник, который придет и решит все проблемы. Подобные ожидания могут не оправдаться.

Посредник — лишь помощник, и он не может, да и не должен, принимать решения за участников конфликта. Проанализировав ситуацию, посредник предлагает пути выхода из кризиса, выступая лишь в качестве "советчика", который не настаивает на принятии своих рекомендаций. Стороны могут отклонить рекомендации без объяснения причин, хотя желательно такие объяснения давать.

И еще один важный момент. В задачи посредника не должно входить рассмотрение вопроса о том, кто прав или виноват в конфликте. Поиск виноватых ведет, как правило, к усилению конфликтных отношений. Поэтому основное внимание должно быть сосредоточено на решении проблемы с наименьшими потерями для обеих сторон.