

МЕДИАЦИЯ КАК СПОСОБ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ В ОРГАНИЗАЦИИ

А.Н. Яковлева

Марийский технический университет

В статье дается определение и показывается роль медиации (процесса, в ходе которого участники конфликта с помощью нейтрального посредника выявляют проблемы, определяют пути их решения) для разрешения конфликтов. Автор отмечает, что выводы сделаны по исследованиям, проведенным в медиаторских центрах США, которые существуют в двух типах, особенности каждого из них описаны в статье.

Данная статья является кратким обобщением результатов исследования, проведенного в США в августе-декабре 2003 года в штате Флорида, на базе Университета Центральной Флориды. В качестве объектов исследования изучению подвергались организации сервисно-туристской сферы деятельности.

Подобно самой науке конфликтологии, медиация как термин, используемый для определения одного из способов разрешения конфликта, сравнительно недавно вошла в употребление. Под медиацией понимают такое завершение конфликта, в котором участвует третья сторона, не заинтересованная напрямую в исходе конфликта. В роли третьей стороны может выступать один человек либо группы профессионалов или даже государства.

Как общественно значимая деятельность медиация возникла в США в начале 60-х годов. Медиация в США является специальным видом деятельности, заключающимся в оптимизации с участием третьей стороны процесса поиска конфликтующими сторонами решения проблемы, которое позволило бы прекратить конфликт. Исходя из этого можно сформулировать следующее определение медиации: **Медиация**, или посредничество, — это процесс, в ходе которого участники конфликта с помощью нейтрального посредника выявляют проблемы, определяют пути их решения, анализируют варианты завершения конфликта, выбирая наиболее подходящий, который бы соответствовал интересам обеих сторон. В этом случае медиацию следует понимать прежде всего как процесс, продвигающий конфликт в сторону его разрешения. Это целенаправленное вмешательство. Но в качестве медиаторов могут выступать как профессионалы — официальные медиаторы (т.е. люди, имеющие сертификат на право заниматься медиаторской деятельностью), так и непрофессионалы (в этом случае менеджер, решающий конфликт между сотрудниками своей организации, с одной стороны — исполняет свои управленческие функции, но с другой — выступает в качестве спонтанного, или неофициального, медиатора).

Медиация пользуется большой популярностью в США. Без медиаторов в сфере экономики, политики, бизнеса в этой стране не проходит ни один серьезный переговорный процесс, выпускаются журналы, освещающие проблемы медиации («Ежеквартальный журнал по медиации»). Существует Национальный институт разрешения диспутов, который занимается разработкой новых методов медиации, действуют частные и государственные службы медиации.

Данные предпосылки послужили основанием для проведения небольшого исследования о деятельности медиаторских центров в одном из штатов США, во Флориде. Выбор штата был обусловлен тем фактом, что Флорида (Орlando, Киссими, Дайтона Бич, Майами Бич, Форт Лодердель) является оптимальным источником для изучения деятельности фирм сервисно-туристской сферы. Сочетание прекрасных пляжей и тематических парков (Disney Land, Universal, Sea world) превратило аграрную Флориду в одну из самых развитых курортных зон мира. Благодаря этому исследователь имеет возможности сравнивать и анализировать успехи и проблемы как малых, средних, так и крупных сервисно-туристских компаний, компактно расположенных в одном регионе.

Целью нашего изучения являлся сбор, анализ и обобщение материала по теме «Управление конфликтами в организации». Медиация — как специальный вид разрешения конфликтов — не могла не привлечь нашего внимания.

В ходе работы в течение четырех месяцев проводились встречи и беседы как с менеджерами (генеральными менеджерами, менеджерами по управлению персоналом) крупных, средних, малых компаний: отелей, ресторанов, клубов, тур. фирм и т.д., так и со специалистами-медиаторами, сотрудниками следующих медиаторских центров Флориды: Florida Conflict Resolution Consortium, Catanese Center for Urban and Environmental Solutions at Florida Atlantic University, Dispute Resolution Services Orange County Courts (последний центр являлся также местом практики). Кроме того, важная информация была получена в результате участия в организационной встрече, что было обозначено как первая стадия длительного переговорного процесса, направляемого медиаторами центров Florida Conflict Resolution Consortium, Catanese Center for Urban and Environmental Solutions, по поводу урегулирования спорных вопросов между Департаментом Транспорта города Ди Лэнд (Флорида) и Национальным Парком Окала («State Road 40 Collaborative Process», Organizational Meeting, Ocala, Florida).

Полученные и проанализированные материалы позволили сделать следующие важные наблюдения. Медиаторские центры в США существуют как бы двух типов. К первому принадлежат медиаторские центры, действующие при американских судах, занимающиеся досудебной практикой рассмотрения дел или претворениями в жизнь определенных решений суда (например, о размере и процессе выплаты компенсации виновником автокатастрофы в пользу потерпевшей стороны). По словам сотрудников Dispute Resolution Services Orange County Courts (директора Кати Рейтер, медиатора с 12-летним стажем Брюса Марголиса, медиатора с 15-летним стажем работы Измаила Альмодовы и др.), наибольший процент дел Центра составляют дела из семейной практики (разделы имущества, разводы, опека над детьми, страховки и т.д.) и так называемые кредитные дела (споры о времени и порядке погашения кредитов, взятых частными лицами у кредитно-финансовых компаний). Это является типичными направлениями деятельности для подобных центров при американских судах. И небольшой процент составляют дела так называемой производственной направленности, т.е. помощь при разрешении конфликтов внутри организации.

Второй тип медиаторских центров, к которому во Флориде принадлежат такие центры, как упомянутые выше Florida Conflict Resolution Consortium (Рафаэль Монталво — ассоциативный директор), Catanese Center for Urban and Environmental Solutions at Florida Atlantic University (Джеймс Мюрлей — директор), принимает участие в разрешении различных социальных конфликтов (урбанистических, гражданских, экологических и т.д.), где невозможно однозначно и быстро

(за одну, две встречи) прийти к решению, которое бы удовлетворяло обе конфликтующие стороны, поэтому процессы урегулирования могут растягиваться на несколько лет с заранее не предсказуемым результатом. Исходя из этого, второй тип медиаторских центров имеет более академическую направленность и часто существует при классических университетах (например, Florida Conflict Resolution Consortium действует при Университете Центральной Флориды, а Catanese Center for Urban and Environmental Solutions — при Атлантик Университете).

Но темой нашего исследования являлась не деятельность медиаторских центров как таковых, а именно деятельность медиаторов по разрешению конфликтов в организации. Проведенные встречи и обсуждения данной темы с менеджерами сервисно-туристских компаний (всем менеджерам задавался вопрос: «Были ли в вашей практике случаи (и как часто) обращения за помощью при разрешении конфликтов к специалистам-медиаторам?») привели к любопытным выводам. Большинство конфликтов, возникающих в организациях сервисно-туристского сектора бизнеса, решаются самими менеджерами без привлечения посредников или специалистов-медиаторов, либо процент обращения за специализированной помощью крайне невелик — не более 2–3%. Такой ответ на указанный вопрос давали менеджеры-практики: Хэнк Каррико (генеральный менеджер Цитрус Клуба Орlando), Стюарт Ньюмарк (генеральный менеджер отеля «Вестерн Гранд Богемия»), Одетта Миранда (менеджер по управлению персоналом отеля «Гайлорд Палмс»), Нанси Лондерри (владелец и менеджер туристической компании «Виндермере травел») и др. Несколько иной ответ был получен в ходе беседы с Ядирой Делгадо (менеджером по управлению персоналом компании «Отель Рояль Плаза» — собственностью Диснейлэнда), которая указала на больший процент обращения к специалистам-медиаторам при разрешении конфликтов внутри данной фирмы, что является характерным для всех фирм, входящих в собственность компании Диснея (более 30% конфликтов). Главной причиной подобного расхождения: 3% и 30% — менеджеры единодушно считают тот факт, что в компании Диснея действует профсоюзная организация, что является не типичным явлением для бизнеса Флориды. Отсюда любой конфликт внутри организации, особенно если это грозит увольнением сотрудника, рассматривается с участием представителей профсоюзной организации, которые имеют патент на право проведения медиаторских процессов, т.е. являются профессионалами-медиаторами.

В ходе обсуждения вопроса: «Как часто менеджеры или сотрудники организаций обращаются за помощью в медиаторские центры при разрешении конфликтов в коллективах?» — специалисты-медиаторы с многолетним стажем Хьюго Гамбес и Билл Дитто (Dispute Resolution Services Orange County Courts) назвали процент подобных обращений небольшим (до 10% всех дел, рассматриваемых в медиаторском центре при суде г. Орlando) и однозначно указали на основную причину происхождения указанных конфликтов — различная степень дискриминации, которой подвергаются те или иные сотрудники организации. Таким образом, мы можем отнести данные конфликты (дискриминационные) к производственным конфликтам или конфликтам в организации — условно (так как по своему происхождению это гражданские конфликты).

В заключение хотелось бы привести слова медиатора Брюса Магролиса (сотрудника Dispute Resolution Services Orange County Courts), объясняющего причины редкого обращения за профессиональной помощью при разрешении конфликтов менеджеров сервисно-туристского бизнеса Флориды: «Компании, принадлежащие к высокотехнологичным отраслям производства, имеющие хорошо опла-

чиваемых специалистов и не заинтересованные в уходе этих специалистов из-за каких-либо конфликтов, случающихся в производственной жизни, могут себе позволить тратить значительные деньги на приглашения профессионалов-медиаторов или на обращения в медиаторские центры за помощью при разрешении конфликтов внутри организации; в то время как компании штата Флориды, входящие в сервисно-туристский сектор экономики, где в большинстве своем работают низкооплачиваемые сотрудники (без высшего или специального образования), не могут себе позволить приглашать специалистов-медиаторов для решения конфликтов в организации». Более того, для менеджеров этих компаний наиболее удобным способом разрешения конфликтов является увольнение сотрудника или сотрудников, участвующих в конфликте. Для принятия решения об увольнении, особенно при отсутствии профсоюзной организации в компании, достаточно одного мнения менеджера (конечно, увольнение не бывает без причины, в качестве которой может выступать неоднократное нарушение производственной дисциплины данным сотрудником).

Подводя итоги данного исследования, проведенного в штате Флорида среди организаций сервисно-туристского сектора экономики, можно сделать следующие выводы. Несмотря на широкое распространение медиации как особого вида деятельности по разрешению конфликтов в США большинство конфликтов, происходящих в организациях сервисно-туристского сектора экономики в штате Флорида, решается без привлечения профессиональных посредников. Сложившаяся практика может быть объяснена двумя причинами:

1. Отсутствием профсоюзных организаций в большинстве фирм штата (компания Дисней является собой исключение из правил).
2. Преобладанием низкооплачиваемых сотрудников в организациях сервисно-туристской области над высокооплачиваемыми, текучестью рабочих кадров, наличием значительного рынка свободной рабочей силы (поток иммигрантов из стран Латинской Америки) и низким уровнем образования, требующимся для выполнения большинства производственных работ в данной сфере.