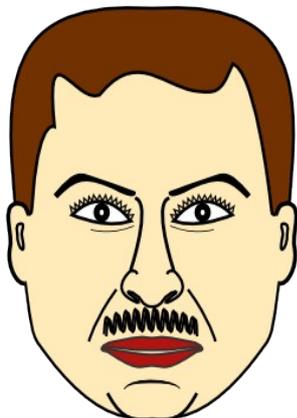


Организационные конфликты. «Фотохудожник»

Конфликтная ситуация



Юрий, фотохудожник Издательства, удерживает дорогостоящее фотооборудование и компакт-диски с фотографиями, выдвигая ультимативные требования: а) оплата за еще не выполненную работу, б) пересмотр цены выполненных проектов за последние три года. В целом, сумма претензий фотохудожника составляет примерно один миллион рублей. Из-за распространения информации о возникшем конфликте Предприятие оборонного комплекса, для которого Издательство готовит книгу к юбилею, урезает бюджет проекта в два раза и отказывает Издательству в просьбе сделать вторичные съемки объектов, мотивируя свой отказ режимом соблюдения государственной тайны. Возможно, что в действительности имеются и причины личного характера. Попытки обращения руководителя

Издательства в органы милиции с заявлением о хищении оборудования не привели к результату. Конфликт обострился, переговоры между конфликтующими вызывают негативные эмоции и раздражение.

Директор Издательства Андрей обращается к медиатору Игорю с просьбой помочь в разрешении конфликта. В процессе рассказа о конфликтной ситуации Андрей периодически сжимает кулаки от злости:

— Знаете, я уже был полон решимости обратиться к криминальным авторитетам, — он достает сигарету и закуривает, — но узнал, что есть такая возможность, как «медиация». Кстати, расскажите подробнее, что это такое?

Игорь рассказывает об общих принципах медиации — примирительной процедуре с участием нейтрального посредника, который создает условия для нормального диалога сторон без угроз и давления, выявляет интересы сторон, которые могут быть скрыты за позиционным торгом. Медиатор не принимает решения — он помогает изобретать новые варианты, а выбор делают сами стороны. Медиатор не дает никакой оценки действиям сторон с позиции «правильно или неправильно», «хорошо или плохо». Более того, решение медиатора имеет рекомендательную силу — это решение исполняется добровольно.

— Так зачем оно нужно, такое решение, которое необязательно? — удивляется Андрей.

— Дело в том, что люди охотнее исполняют решение, соавторами которого они являются, — поясняет Игорь, — кроме того, добровольно принятые сторонами обязательства больше соответствуют субъективному пониманию справедливости каждой стороны конфликта. А это значит, что выработанное решение не будет оспариваться в суде, как это часто происходит на практике.

— Ну хорошо, а можем ли мы с этим шантажистом всё-таки подписать некую бумагу? — Андрей достает блокнот из портфеля.

— Можете. Это соглашение будет иметь силу сделки, — поясняет Игорь, — и я

Организационные конфликты. «Фотохудожник»

рекомендую обеспечить исполнение принятых сторонами обязательств путем выдачи векселя, предоставления залога или подписания графика рассрочки платежей.



После двух часов анализа конфликта Игорь и Андрей сформулировали желаемые цели: «Разрешение конфликта таким образом, чтобы а) оплата за выполненные работы фотохудожника была разумной с учетом фактического бюджета проекта и участия других сотрудников в исполнении этого проекта, б) было составлено письменное соглашение об использовании авторских прав на те фотографии, которые Издательство будет использовать при подготовке книги. Возможно частичное авансирование работ фотохудожника».

В качестве альтернативы рассматривался выход из конфликта с минимальными потерями для Издательства и, если фотохудожник не будет препятствовать — для самого фотохудожника, а также достижение хотя бы компромиссных соглашений об определенных действиях или о воздержании от определенных действий.

Наконец, по просьбе Андрея Игорь записал в договор критерии отрицательного результата конфликта: «Усилия медиатора оказались бесполезными, а именно: контракт с Предприятием расторгнут, деловой репутации Издательства причинен ущерб, фотохудожник не вернул фотографии, но получил или взыскал в судебном порядке с Издательства сумму, превышающую бюджет проекта».

— Давайте отталкиваться от обратного, — пояснил Игорь, — уже доказано теоретически, что каждый конфликт имеет хотя бы одно конструктивное решение. На практике конфликт может иметь самое неожиданное конструктивное решение, о котором мы

Организационные конфликты. «Фотохудожник»

с вами сейчас даже и не предполагаем. Мы готовы отказаться от гонорара в случае, если при условии продолжающегося диалога сторон наши усилия приведут к отрицательному результату.

Брови Андрея поползли и поднялись вверх от удивления, и наконец, он одобрительно закивал головой: «Это справедливо».

Динамика конфликтной ситуации

Динамика конфликта выглядела, как это изложено в Таблице.

№ п/п	Наименование задачи	Срок (дней)	Схематическая последовательность задач																
1	Экспресс-анализ конфликта и понимание позиций конфликтующих сторон	1	X
2	Понимание интересов Издательства	3	X
3	Установление контакта с фотохудожником	14	.	X	X
4	Переговоры с фотохудожником	7	.	.	.	X	X	X
5	Посредничество «в режиме секретаря» или «челночное» посредничество	3	X	X	X	X
6	Переговоры — медиация	2	X	X	X	X
7	Фиксирование договоренностей при помощи сделок в простой письменной форме или нотариальной форме	1	X	.
8	Расчеты и возврат удерживаемого имущества	1	X

Конфликт был разрешен путем взаимных компромиссов и уступок.

* * *