

Юрий Ващенко

Маркетинговый подход или как мы будем продавать медиацию

Данная статья – это попытка маркетингового анализа продвижения услуг медиации. К сожалению, на сегодняшний день, ситуация в отечественном бизнес-пространстве такова, что эта услуга нуждается в целенаправленных усилиях по своему продвижению. Медиацию необходимо продвигать не потому, что она - товар никому не нужный, а потому что большинство потенциальных потребителей, людей, которые отчаянно нуждаются в помощи по разрешению споров, просто не представляют, о существовании подобной услуги. А если и представляют, то крайне скептически настроены в отношении эффективности практик разрешения споров. Вы можете услышать от скептиков такие отговорки: «Это не для наших людей», «Вы не знаете нашего менталитета», «Наши люди этого не поймут».

Медиация, как переговорная практика, применима во многих ситуациях и контекстах, но в рамках этой статьи мы сосредоточимся на применении медиации в корпоративных спорах и конфликтах. Речь идет о сложных отношениях между собственниками, о спорах руководителей подразделений, о конфликтах наемных менеджеров и собственников и других проблемах, возникающих в рамках одной компании или группы компаний. По большому счету, это конфликты между «своими».

Любой продукт должен быть понятен потребителю. Это кажется очевидным, но пока не применимо к медиации: наш потребитель не понимает не только содержание и смысл услуги, но и сам термин. Сложность распространения этой эффективнейшей практики заключается в использовании малопонятного иностранного названия «медиация». Необходимо придумать этому термину русскоязычный (украиноязычный) аналог; допустимо применение любого неанглоязычного слова, которое будет указывать на возможность решения споров, конфликтов, улаживания отношений. Возможны следующие варианты: «услуги по решению споров», «управление конфликтами», «результативное примирение», «улаживание споров и конфликтов».

Это может быть сленговое самоназвание или совершенный неологизм. Сегодня можно экспериментировать с русским (украинским) аналогом термина. Пока не будет придумано и обкатано понятное потребителю название, медиаторы будут сталкиваться со сложностями: медиация будет восприниматься как эмоционально, культурно, этнически чуждая практика, и будут необходимы титанические усилия по продвижению и продаже этого продукта.

Название не должно содержать намека на психологическую практику, не должно ассоциироваться с деятельностью психолога: у психологических и психотерапевтических консультаций свой клиент и свои продукты. Лучше, если оно будет связано с бизнес-терминами и бизнес-средой. В названии практики и в обозначении специалиста, который этой практикой занимается, должна

отражаться его объективность и нейтральность. Важно, чтобы медиатора не воспринимали как облегченную версию судьи или арбитра.

Производным от нового названия будет наименование специалиста, который занимается определенной практикой. Сейчас медиацией занимается медиатор. Возможно, улаживанием споров и конфликтов должен заниматься «переговорщик» (или «договорщик» или «улаживатель»), «специалист по разрешению споров». Примирением сторон может заниматься «примиритель» («замиритель»). Для нормализации контактов, связей служит «связной», «контактер». Названия могут показаться смешными, но это история всех неологизмов: вначале непривычно и смешно, потом кажется, что название существовало всегда. Необходимо сознательно испробовать различные русскоязычные (украиноязычные) аналоги, рано или поздно какой-нибудь из них обязательно приживется.

Попробуем использовать новые названия на практике. Далее в статье будет употребляться термин «примирительная процедура», а Специалиста, который занимается примирительной процедурой, обозначим как «переговорщика».

Что же стоит за названием примирительная процедура (медиация)? Каково содержание этой услуги?

Будем двигаться от простого к сложному. Примирительная процедура помогает сторонам прояснить свои интересы и сформулировать свои позиции. В правильно сформулированной проблеме уже содержится решение. Подавляющее большинство конфликтов и неконструктивных споров вызваны тем, что оппоненты не осознают свои действительные интересы и не артикулируют свою позицию. Обычно стороны формулируют свои претензии, обиды, несправедливости, ущерб. Тут действует логика: «Я буду высказывать свои боли, претензии, неудовольствия, а вы думайте о том, как это все загладить и смягчить». Стороны будут завзято отстаивать позиции, забывая о своих интересах: личностных, бизнесовых, семейных. Это взгляд в прошлое, который не дает оппонентам двигаться вперед. Процедура примирения позволяет оставить прошлые обиды, сформулировать интересы и попытаться найти точки соприкосновения сторон в сфере будущего. Чего вы добиваетесь? При каких условиях вы будете удовлетворены? Насколько ваша позиция реалистична?

Медиация всегда начинается с исследования: что стоит за позициями сторон, чего они боятся, к чему стремятся? При помощи открытых вопросов медиатор расширяет контекст конфликта, позволяет сторонам увидеть скрытые мотивы. Принципиально важными для примирительной процедуры являются конфиденциальность и психологический комфорт. Сформулировав свои позиции и обозначив свои интересы, стороны могут двигаться дальше. У них появляется предмет для обстоятельных обсуждений, они могут оставить в стороне острые эмоциональные вспышки. Формулирование позиций и интересов является первым возможным продуктом примирительной процедуры.

Следующий продукт это – «Налаживание отношений между сторонами, активизация диалога». Часто сторонам не хватает посредника, переводчика,

который бы помог повернуть вспять спираль раскручивания конфликта. Спираль раскручивается таким образом, что на каждом витке сторонам все тяжелее общаться друг с другом. Появляются отягчающие обстоятельства: взаимные упреки, оскорбления, происходит демонизация противоположной стороны. По ходу развития конфликта каждая сторона замыкается в себе. Так возникает порочный круг конфликта.

Роль переговорщика состоит в том, чтобы помочь противоборствующим сторонам остановиться. Перестать раскручивать спираль конфликта. Вновь увидеть в противоположной стороне человека, с которым можно общаться и договариваться. Переговорщик (медиатор) помогает сторонам наладить диалог, помогает им выразить свои чувства и принять чувства противоположной стороны. Дает возможность высказаться и быть услышанным. Создает неугрожающую обстановку для начала диалога. Помогает преодолеть эмоциональные барьеры, которые возникают между спорящими. Часто этого бывает достаточно, чтобы дальше стороны смогли договориться самостоятельно.

«Прояснение интересов» (формулировка позиции) и «налаживание диалога», как два продукта примирительной процедуры, являются чрезвычайно важными для внутрикорпоративной жизни, поскольку, любая организационная деятельность содержит в себе споры, дискуссии, конфликты. Но их может быть недостаточно для решения спора. Тогда переговорщик двигается дальше и дает возможность сторонам посредством торгов достичь определенных договоренностей.

Закрепленные, прописанные договоренности являются третьим продуктом примирительной процедуры. Это наиболее ощутимый и видимый результат переговоров. Для его достижения переговорщик позволяет сторонам торговаться, отстаивать свои позиции, наступать или отступать, без ущерба для своей репутации или психологического состояния. Здесь в полной мере проявляется объективность и нейтральность переговорщика, его заинтересованность в правильном ходе процесса, а не в достижении конкретного (выгодного кому-либо) результата.

Рассмотрим потенциальных потребителей примирительной процедуры.

Основным клиентом можно считать группы или объединения компаний. Как правило, предприятия группы или холдинга пытаются работать вместе. Собственник пытается сделать так, чтобы компании работали совместно над заказами, или заказывали друг другу определенную продукцию. Эта ситуация всегда чревата возникновением споров. Кто-то будет недоволен слишком высокой ценой, низким качеством продукции, невозможностью взять подрядчика с рынка. Компании рано или поздно обратятся за разрешением спора к собственнику или управляющей компании. Хорошо, если у потенциального арбитра есть время для изучения ситуации, желание разбираться и навыки улаживания споров. Чаще происходит по-другому: принимается промежуточное, компромиссное решение, которое не устраивает ни одну из сторон и служит источником новых разногласий. В группах компаний можно вести речь о создании постоянно действующих комиссий (комитетов) по разрешению (предотвращению) конфликтов, здесь

всегда найдется работа для квалифицированного переговорщика. Поэтому группы компаний или большие компании с конкурирующими подразделениями являются одним из самых перспективных клиентов.

Следующая группа потенциальных клиентов - собственники компаний. Конфликты между собственниками являются самыми запутанными, длительными и разрушительными. Именно в этих спорах оппоненты не останавливаются ни перед чем и доходят до крайностей. Особую остроту спорам собственников придает смешение личностных, моральных, деловых, правовых аспектов. Часто эти аспекты невозможно вычлениить и рассматривать по отдельности. Обида на друга детства, с которым вместе начинали дело, может быть противопоставлена пакету акций крупной компании.

Собственники компаний и наемные менеджеры могут быть еще одной группой потенциальных клиентов. В стране тысячи предприятий, которыми управляют наемные менеджеры. Пока во всех отраслях наблюдался бурный рост, противоречия между собственниками и менеджерами сглаживались. Сейчас же они будут обостряться. Противоречия касаются разграничения зон ответственности и достаточности/недостаточности полномочий. Кто имеет право принимать решение, а кто не имеет? Какие действия позволительны, а какие непозволительны? Достаточно ли полномочий у менеджера для выполнения задач?

Часто собственники компаний устают быть буфером, устают мирить своих подчиненных и директоров. Они чувствуют, что стороны хитрят и лукавят, но у них нет времени детально разобраться в сути претензий. Переговорщик должен помочь обсудить сложные и неприятные вопросы спокойно и без напряжения, а также определить границы полномочий и ответственности.

Таким образом, переговорщику, который специализируется на решении корпоративных споров, следует ориентироваться на большие организации (группы компаний) и на собственников компаний как на потенциальных клиентов.

Что поможет начинающему переговорщику стать звездой корпоративных примирительных процедур? Умение строить отношения, безоценочный подход, умение снижать накал дискуссии, умение строить доверительные отношения без фамильярности и заискивания. Это должны быть доверительные отношения взрослых, уважающих друг друга людей. Переговорщик должен быть готов проводить групповые мероприятия, модерации и фасилитации. Он может доказать свою полезность большим организациям и группам компаний, если будет открыт к общению. Перспективным каналом продажи услуг по примирению являются бизнес-школы и тренинговые компании. Переговорщики должны проводить мастер-классы, семинары, тренинги для руководителей и собственников по навыкам переговоров и примирению. Полезно также проведение бесплатных пробных примирительных процедур, помощь людям в прояснении и осознании своих интересов, помощь в формулировке проблемных ситуаций. Потенциальные клиенты станут актуальными после того, как на себе испытают эффективность методов примирительной процедуры.

Проведение примирения (медиации) имеет свои неоспоримые выгоды. Признано, что примирительная процедура является безопасным, комфортным и недорогим способом улаживания споров. Немаловажна и такая характеристика примирения как конфиденциальность. Для любого бизнеса важна репутация, и примирительная процедура может помочь снизить репутационные риски. Не стоит преуменьшать значение психологических выгод, полученных от примирения: налаживание отношений, активизация диалога, возможность сохранить лицо, прекращение негативного эмоционального цикла конфликта, восстановление эмоционального баланса, сохранение человеческого достоинства в сложной ситуации. Можно долго перечислять самые разные аспекты улучшения психологического состояния спорящих людей. Конфликт ведет к ослаблению, зависимости и враждебности. Примирение приносит силу, равновесие и позитивные ощущения. Примирительная процедура позволяет людям выйти из субъективно крайне неприятного и обесценивающего состояния.