Конфликты в коллективе

45 вопросов и ответов · протокол дела из 10 встреч с разбором

Вероника Гусева

медиатор · юрист · бывший следователь МВД

guseva-mediator.spru.site · +7 (903) 124-88-22

Ноябрь 2026

Как пользоваться

Методичка построена как рабочий справочник медиатора. Три части: **вопросы и ответы** (45 пар) — то, что клиент и вторая сторона спрашивают чаще всего; **протокол дела** — 10 встреч с дословными репликами медиатора и разбором каждого шага; **разбор** — почему дело пошло так, а не иначе, и что делать в похожей ситуации.

Три правила, которые действуют в любой нише

- Медиатор не решает спор, не оценивает, кто прав, и не даёт юридическое заключение. Его работа — чтобы стороны услышали друг друга и увидели свои интересы.
- Медиация не отменяет сроков. Исковая давность не прерывается, кроме случая соглашения, заключённого в суде. Это правило действует во всех нишах без исключения.
- Вопрос «договоримся или нет» — не про удачу и не про характер медиатора. Соглашение возможно там, где стороны готовы к уступке. Там, где уступки нет, честный исход — процедура без соглашения.

Содержание вопросов

У меня горизонтальный конфликт — мы с коллегой в одном отделе и не можем договориться. Это вообще медиабельно?

Конфликт по вертикали: руководитель не спрашивает моего мнения и решает всё сам. Поможет медиация?

Я пожаловался руководителю другого отдела напрямую, а мой руководитель узнал последним. Это называется «через голову». Теперь конфликт стал хуже — что делать?

У нас в отделе сразу трое против одного человека — групповой конфликт. Можно ли вести медиацию, когда сторона не одна?

Конфликт ни о чём не скажешь — все делают вид, что всё нормально, но работа встала. Это вообще конфликт?

Коллега лезет в мою часть работы и принимает решения за меня. Как это оформить юридически?

У нас нет письменных должностных инструкций, всё держится на устных договорённостях. Это плохо?

Руководитель распределяет задачи так, что у одного отдела их заметно больше. Это нарушение?

Я взял задачу, потому что не хотел ссориться, а потом не вытянул. Теперь виноват оказываюсь я. Как выйти из этого?

Руководитель говорит: «у тебя нет полномочий решать это, спроси у отдела X». А отдел X отвечает: «это не к нам». Замкнутый круг.

Руководитель распределяет премии так, что его любимчик получает больше. Можно ли это оспорить?

Мне навязали проект, который я считаю бессмысленным. Соглашаться или можно отказаться?

Руководитель на планёрке публично указал на меня как на виновного. Это ведь унижение, я не хочу там работать.

Руководитель боится меня уволить и поэтому не решает проблемы, а я боюсь, что меня уволят за неудобство. Что делать?

Коллектив в целом недоволен руководством: зарплаты, задачи, общение. Идёт массовое возмущение. Брать медиацию?

Проект сорван: отдел А передал нам данные, а там забыли. Кто отвечает?

У нас общий KPI на два отдела, а работают они по-разному: один перевыполняет, второй стабильно. Из-за этого портятся отношения.

Два отдела выполняют часть одной функции: продажи ведут и менеджеры, и отдел маркетинга. Получается дублирование и ссоры.

Руководитель одного отдела вмешивается в работу другого. Отдел-«жертва» привык, и уже никто не жалуется.

Проект закончился, один отдел публично похвалили, а вклад другого не упомянули. Межотдельная обида.

Новый сотрудник конфликтует с наставником: наставник либо груб, либо вообще не занимается.

Новичку не дают задач, говорят: «сначала посиди, потом поймёшь».

Новичка не включают в общие проекты — считают, что он «не свои».

Новичок быстро стал «своим», а старые сотрудники обиделись. Как сохранить новичка и не расколоть команду?

Новичок пришёл из конкурента и в первую неделю рассказал на планёрке, как устроена работа там. Это конфликт?

Я считаю, что меня обошли при премии. Медиатор решит, кто заслужил?

Премия разовая, а нагрузка растёт. Договориться о доплате за переработки реально без эскалации?

Руководитель обещал поднять зарплату, но не поднял. Слово против слова — медиация поможет?

Мы с коллегой претендуем на один проект. Медиация — это ведь «всё поделено»?

Одному отделу платят за проект, другой делает ту же работу бесплатно. Это несправедливо?

Полгода работаем в выходные, и все «согласны». Это вообще законно?

Руководитель говорит: «это не сверхурочные, это инициатива». Значит, платить не нужно?

Мы все подписали график сверхурочных. Это делает переработки законными?

Мне грозят тем, что переведут в другой отдел, если я откажусь работать в выходные.

После грандиозного проекта все устали, но обсуждать это не хотят — «сами разберёмся». Медиатор нужен?
Руководитель сказал: «вы все здесь недостаточно профессиональны». Теперь в коллективе тишина. Это нормально?
Разговор о климате превращается в разговор о личностях. Это вообще медиабельно?
У нас нет профсоюза. Медиация — единственный путь?
Коллективный договор у нас есть, но часть пунктов не работает. Это повод для медиации?
Куда идти, если медиация не помогла?
У нас есть кодекс корпоративной этики. Он вообще что-то значит?
Медиатор обещает, что «добьётся дисциплинарного взыскания». Можно ли так обещать?
Боюсь, что в медиации всё «утечёт»: коллеги узнают, о чём я говорила.
Мы боимся, что после медиации отношения станут хуже. Стоит ли вообще начинать?
Как понять, что договорённость выполнена — через два-три месяца?

Часть I. Вопросы и ответы (45)

Виды конфликтов 5 вопросов

У меня горизонтальный конфликт — мы с коллегой в одном отделе и не можем договориться. Это вообще медиабельно?

Горизонтальный конфликт (сотрудник — сотрудник, равные по должности) — самый частый и самый медиабельный: у сторон нет разницы в полномочиях, и никто не может сорвать процедуру решением сверху. Предпосылка медиации — обе стороны добросовестны и готовы продолжать работать вместе. Практика: в первой сессии медиатор фиксирует, что именно не получается (задачи, сроки, зона ответственности), а не «кто плохой». Формула для медиатора: «У вас нет общей подчинённости, поэтому мы не сможем решить это приказом — давайте договоримся о правилах, по которым вы будете работать вместе». Граница: спор о деньгах, о невыплаченном заработке или о самом факте увольнения — это уже не медиация, а юрист и иногда суд.

Конфликт по вертикали: руководитель не спрашивает моего мнения и решает всё сам. Поможет медиация?

Поможет, но не так, как кажется: медиация не «выигрывает» у руководителя, а меняет формат. Сначала — рабочий запрос с обоснованием вместо претензии, дальше — работа с интересами: что для сотрудника значит быть услышанным, что для руководителя — не получить «испорченную» управленческую инициативу. Важно проговорить границу сразу: медиатор не выносит дисциплинарных решений и не обещает «защитить перед руководством» — он помогает договориться о рабочих договорённостях. Формула для медиатора: «Я не могу обязать вашего руководителя, но могу помочь сформулировать запрос так, чтобы его было легче услышать».

Я пожаловался руководителю другого отдела напрямую, а мой руководитель узнал последним. Это называется «через голову». Теперь конфликт стал хуже — что делать?

«Через голову» — классический разрушитель отношений в коллективе: подрывает доверие к непосредственному руководителю и превращает рабочий вопрос в вопрос лояльности. Открывать второй фронт медиатор не советует — сначала признать: по факту жалоба была, и о ней нужно было сказать своему руководителю. Дальше работаем с фактическим запросом (задачи, сроки, ресурсы), а «кому я написал» выносим за скобки. Формула для медиатора: «Давайте не будем спорить о том, кому вы написали; давайте посмотрим, что должно измениться в работе».

У нас в отделе сразу трое против одного человека — групповой конфликт. Можно ли вести медиацию, когда сторона не одна?

Можно, но по другим правилам: групповая сторона требует регламента — с кем говорим, от чьего имени формулируем, кто подписывает итог. Медиатор не берёт на себя роль «представителя коллектива» и не может гарантировать исполнение решения большинства. Практика: на первой сессии разделяем общий интерес группы (он обычно есть — условия труда, ясность, безопасность) и частные интересы каждого, а также проверяем, есть ли у группы реальное право говорить от своего имени. Формула для медиатора: «Я не могу говорить за всех вас, но можем сформулировать, что именно общее у тех, кто пришёл, и один ли это список для всех».

Конфликт ни о чём не скажешь — все делают вид, что всё нормально, но работа встала. Это вообще конфликт?

Да, это латентный конфликт: признаки есть (переписка по кругу, дублирование задач, задержки, избегание встреч), а открытого столкновения нет. Он опаснее открытого, потому что не вскрывается и уходит в хроническое недовольство, а иногда — в саботаж и потери. Медиация особенно полезна именно в латентной форме: это безопасный формат, где о проблеме можно сказать без обвинений. Практика: на первой встрече медиатор работает с фактами — что перестало работать, с какого момента, что изменилось. Формула для медиатора: «Я не прошу вас сегодня открыто конфликтовать; мне важно понять, что перестало работать и что для вас критично».

Должностные инструкции и границы 5 вопросов

Коллега лезет в мою часть работы и принимает решения за меня. Как это оформить юридически?

Границы зоны ответственности чаще всего оформлены документами работодателя: трудовым договором и должностной инструкцией (ст. 43, 68 ТК РФ), положением о структуре. Медиатор советует сначала посмотреть, что именно написано, а не опираться на ощущение «он лезет не в свою часть». Дальше работаем с договорённостью: что входит в чью зону, кто с кем согласовывает, куда уходят спорные вопросы. Формула для медиатора: «Давайте посмотрим, что написано в инструкции, и отдельно — что вы хотите изменить; разница между этим и есть предмет договорённости». Граница медиатора: он не переписывает инструкции и не толкует их как юрист — это зона HR и юриста работодателя.

У нас нет письменных должностных инструкций, всё держится на устных договорённостях. Это плохо?

Это серьёзный риск: при конфликте «кто что должен» нечем подтвердить, а по индивидуальному трудовому спору суд потребует доказательств (ГПК РФ, глава 39). Практика: медиация может стать поводом для минимальной фиксации — распределение зон в письменном виде с датой и подписями, порядок согласования изменений. Важно не подменять документ приказом о наказании и не выходить за рамки полномочий медиатора. Формула для медиатора: «Я не буду решать, что кому принадлежит по закону, но помогу договориться и зафиксировать договорённость так, чтобы завтра её нельзя было переиначить».

Руководитель распределяет задачи так, что у одного отдела их заметно больше. Это нарушение?

Само по себе неравномерное распределение не нарушение: работодатель вправе распределять обязанности между работниками (ст. 22 ТК РФ), и объём зависит от должности, квалификации и текущей загрузки. Но систематическая перегрузка без учёта реальных ресурсов — это разновидность того же конфликта о границах и полномочиях. Медиатор переводит претензию из «вы на нас повесили» в плоскость измеримого: «вот объём, вот сроки, вот где нужен ресурс или где нужна приоритизация». Формула для медиатора: «Вопрос не в том, кто больше, а в том, что физически можно сделать в эти сроки — давайте посчитаем».

Я взял задачу, потому что не хотел ссориться, а потом не вытянул. Теперь виноват оказываюсь я. Как выйти из этого?

Классический паттерн: добровольное согласие под давлением обстоятельств превращается в «вину» исполнителя. В медиации это лечится возвратом к разделению: что было обещано, какие были ресурсы, что известно на момент обещания. Медиатор работает с фактической хронологией и с тем, что можно исправить сейчас — перераспределить, сдвинуть срок, добавить поддержку. Формула для медиатора: «Давайте зафиксируем не вину, а что нужно, чтобы задача была закрыта и кто с какого момента это обеспечивает». Важная граница: мы не обсуждаем дисциплинарную сторону — это отдельная процедура работодателя.

Руководитель говорит: «у тебя нет полномочий решать это, спроси у отдела Х». А отдел Х отвечает: «это не к нам». Замкнутый круг.

Замкнутость «он не решает — это не его» — признак того, что в организации нет владельца процесса. Медиация здесь почти всегда уместна: задача не «найти виноватого», а назначить одного ответственного за результат и согласовать, кто за что отвечает. Формула для медиатора: «Мы сейчас ищем не того, кто прав, а того, кому в итоге это делать — и давайте договоримся, что если такой вопрос возникает, он идёт к конкретному человеку, а не по кругу».

Руководитель и коллектив 5 вопросов

Руководитель распределяет премии так, что его любимчик получает больше. Можно ли это оспорить?

Основание для спора — положение о премировании и коллективный договор: если распределение состоялось в нарушение утверждённых правил, это предмет обращения в комиссию по трудовым спорам или к профсоюзу (ст. 372–377 ТК РФ). Медиация полезна как досудебный шаг: разобраться, что именно нарушено — правило, процедура или произвол. Но медиатор не решает, «заслужил» ли сотрудник премию, и не может гарантировать пересмотр выплаты. Формула для медиатора: «Кто больше заслужил — не моя зона; я помогу вам понять, какие правила применялись, и обсудить, что можно сделать дальше».

Мне навязали проект, который я считаю бессмысленным. Соглашаться или можно отказаться?

Работник обязан выполнять трудовые обязанности и соблюдать трудовую функцию по должности (ст. 68 ТК РФ), но выполнять работу, которая прямо не входит в круг его обязанностей, он не обязан — и это предмет спора о содержании трудовой функции, не о «саботаже». Практика: не отказывайтесь в лоб, а возвращайте разговор в плоскость ресурсов и сроков. Формула для медиатора: «Я не с вами спорю; я хочу понять, что именно от меня нужно и сколько у меня на это времени».

Руководитель на планёрке публично указал на меня как на виновного. Это ведь унижение, я не хочу там работать.

Публичное указание вины не является формой дисциплинарного взыскания: дисциплинарные взыскания применяются руководителем и уполномоченными органами в порядке, установленном ТК РФ (ст. 189, 192, 193 — приказ, письменное объяснение, мнение представительного органа работников). Публичное разбирательство — не взыскание, а способ давления, и оно бьёт по климату всего отдела. Медиация: вернуть разговор в рабочее русло и обсудить, как вам работаться дальше в этом коллективе. Формула для медиатора: «Я не предлагаю вам мстить публично; давайте обсудим, как вы дальше работаете в этом коллективе и что для вас приемлемо».

Руководитель боится меня уволить и поэтому не решает проблемы, а я боюсь, что меня уволят за неудобство. Что делать?

Страх здесь работает против обеих сторон: руководитель избегает решений, сотрудник избегает открытости, и конфликт тлеет. Медиатор не может гарантировать отсутствие увольнения и не участвует в дисциплинарных процедурах. Практика: перевести разговор в правовое русло — трудовой договор, должностная инструкция, локальные акты, режим труда; отдельно договориться о рабочих правилах, которые касаются обеих сторон. Формула для медиатора: «Я не могу обещать вам безопасность — это не моя роль; но могу помочь договориться о том, как мы работаем дальше, и зафиксировать это письменно».

Коллектив в целом недоволен руководством: зарплаты, задачи, общение. Идёт массовое возмущение. Брать медиацию?

Коллективный конфликт «снизу вверх» — самый рискованный: при большой группе легко скатиться в требования и в коллективную жалобу. Медиация возможна, но только если есть реальная воля сторон, а это проверяется на первой встрече. Формула для медиатора: «Прежде чем продолжим, я должен увидеть, что две стороны готовы к разговору, а не просто собрали подписи; иначе это будет не медиация, а подготовка спора». Ориентиры по правам и обязанностям сторон: ТК РФ ст. 2, 9 и 22, а также положения коллективного договора, если он заключён.

Отделы и проекты 5 вопросов

Проект сорван: отдел А передал нам данные, а там забыли. Кто отвечает?

Практика медиации: вину не ищем — ищем, где разошёлся процесс передачи. Рабочий инструмент — описание передачи: что, когда, в каком формате, кто подтверждает приём и что считается «принято». Формула для медиатора: «Мы не будем решать, кто забыл; мы зафиксируем, как выглядит передача, чтобы в следующий раз никто не забывал». Если же у сторон есть регламент или договорённость в договоре — обсуждаем её, не дублируя. Граница: причинно-следственная связь и вина при споре о возмещении убытков — вопрос юриста.

У нас общий KPI на два отдела, а работают они по-разному: один перевыполняет, второй стабильно. Из-за этого портятся отношения.

Общий показатель без разнесения вклада — классический источник конфликта между подразделениями. Медиатор помогает разделить показатель на измеримые части: что входит в результат каждого отдела, какие контрольные точки общие, где раздельная ответственность. Это техническая работа с цифрами, а не оценка людей. Формула для медиатора: «Давайте посмотрим на KPI как на рецепт: сколько в нём от каждого отдела и что именно мы считаем общим».

Два отдела выполняют часть одной функции: продажи ведут и менеджеры, и отдел маркетинга. Получается дублирование и ссоры.

Пересечение функций — не конфликт людей, а конфликт процессов, и лечится он разделением решений. Разбираем на три слоя: где зоны пересекаются, какие решения не должны приниматься двумя подразделениями одновременно, кто разводит конфликт на уровне выше. Формула для медиатора: «Мне важно найти одно правило: какое решение в этой зоне принимает одно подразделение, а не два».

Руководитель одного отдела вмешивается в работу другого. Отдел-«жертва» привык, и уже никто не жалуется.

Привычка к нарушению — серьёзный признак латентного конфликта: он воспроизводится, пока все не смирились, и рано или поздно выходит в аварийной форме. Медиатор полезен тем, что впервые даёт сторонам проговорить это в безопасном формате. Работаем не с «всё плохо», а с одним конкретным решением, которое перестаёт приниматься иначе, и с тем, кто это закрепит. Формула для медиатора: «Давайте договоримся об одном правиле и о том, кто следит за его исполнением — без этого история повторится».

Проект закончился, один отдел публично похвалили, а вклад другого не упомянули. Межотдельная обида.

Публичное признание одного подразделения без объяснения вклада другого коллектив читает как обесценивание. Медиатор помогает перевести это в разговор о правилах признания: как и где отмечается вклад, кто это делает, по какому принципу выбираются. Формула для медиатора: «Я не предлагаю делить похвалу; я предлагаю договориться, по каким признакам вклад вообще бывает виден — иначе обида будет возникать каждый раз».

Новый сотрудник и адаптация 5 вопросов

Новый сотрудник конфликтует с наставником: наставник либо груб, либо вообще не занимается.

Адаптация — управляемый процесс, и конфликт «новичок — наставник» возникает очень часто. Медиатору важно не выбирать правого, а разобраться: что от наставника ожидалось, какие для этого есть условия, что новичок уже умеет сам. Практика: договариваемся о минимальном ритуале наставничества (время, формат, граница ответственности) и о том, что делает новичок, если ответа нет. Формула для медиатора: «Мы не будем решать, кто хуже себя повёл; мы зафиксируем, что наставник делает, а что — нет, и что новичок делает, если ответа нет».

Новичку не дают задач, говорят: «сначала посиди, потом поймёшь».

Если оформление состоялось, работодатель обязан обеспечивать работой (ст. 22 ТК РФ), а простой по причинам, зависящим от работодателя, оплачивается — точные нормы и порядок в этой части нужно проверить у юриста. Практика медиатора: разделить две разные проблемы — «наставник не хочет заниматься» и «у новичка нет задач по плану адаптации». Формула для медиатора: «Давайте посмотрим на адаптацию как на план: что новичок делает на первой неделе, что на второй, кто это проверяет».

Новичка не включают в общие проекты — считают, что он «не свои».

Изоляция новичка почти всегда вопрос интеграции и понятных правил, а не злого умысла. Медиация: разбираем, какие проекты новичку реально по силам и что именно его затрудняет, и договариваемся о конкретной точке входа с ролью и сроком. Формула для медиатора: «Давайте договоримся о конкретной точке входа, а не о том, что новичка «нужно втягивать» в целом».

Новичок быстро стал «своим», а старые сотрудники обиделись. Как сохранить новичка и не расколоть команду?

Быстрая адаптация новичка часто воспринимается старыми как несправедливость: «он сразу получил задачи и проекты, а я год ждал». Медиатор помогает увидеть здесь кризис доверия к правилам, а не «несправедливого новичка». Формула для медиатора: «Мы обсуждаем не то, что новичок получил много, а то, как у нас распределяются задачи — и почему это выглядит несправедливо».

Новичок пришёл из конкурента и в первую неделю рассказал на планёрке, как устроена работа там. Это конфликт?

Строго говоря, это инцидент, а не конфликт, — но в коллективе он читается как предательство и разрушает доверие. Практика медиатора: сначала понять, был ли злой умысел (обычно нет: новичок не понимает границ), затем договориться о правиле конфиденциальности и о том, как новичку учиться, не вынося чужие практики. Формула для медиатора: «Я не буду разбираться, зачем он это сказал; я предложу договориться о правиле, которое сработает в следующий раз».

Конфликты вокруг выгод 5 вопросов

Я считаю, что меня обошли при премии. Медиатор решит, кто заслужил?

Нет, и это надо проговорить на первой же встрече, иначе доверие развалится в первые десять минут. Медиатор не оценивает заслуги и не пересматривает решение работодателя о премировании. Он может: проверить, по каким правилам распределение происходило (положение о премировании, коллективный договор), и обсудить, какие правила стоит уточнить на будущее. Формула для медиатора: «Кто чего заслужил — это не моя зона; я помогу вам понять, какие правила применялись и что можно изменить в них на будущее».

Премия разовая, а нагрузка растёт. Договориться о доплате за переработки реально без эскалации?

Реально, и часто это самый безопасный и быстрый путь. Важно помнить про форму: сверхурочные работы (ст. 99 ТК РФ) требуют письменного заявления и приказа, при этом объём в год и предельная длительность ограничены — точные лимиты и исключения лучше проверить у юриста. Практика: медиатор предлагает сначала перевести разговор из «нам не платят» в «как оформляется наша переработка». Формула для медиатора: «Давайте посмотрим, что происходит с нагрузкой официально: есть ли приказы, фиксируются ли сверхурочные — и если нет, начнём с этого, а не с обиды».

Руководитель обещал поднять зарплату, но не поднял. Слово против слова — медиация поможет?

Поможет не как доказательство, а как способ договориться о следующем шаге: зафиксировать, что именно было обещано, при каких условиях и к какому сроку, и что будет, если срок пройдёт. Важно: медиация не заменяет проверку законности выплат и не создаёт юридически обязательств для работодателя. Формула для медиатора: «Я не могу превратить обещание в приказ; но могу помочь договориться о проверяемом обязательстве — что, к какому сроку, и по какому признаку вы поймёте, что оно выполнено».

Мы с коллегой претендуем на один проект. Медиация — это ведь «всё поделено»?

Ресурсный конфликт: претендентов двое, ресурс один, и компромисс «все понемногу» часто хуже для обеих сторон, чем ясное решение. Медиатор помогает найти критерии выбора, которые стороны принимают заранее: кто ведёт проект, какая компетенция решающая, что получает второй участник. Формула для медиатора: «Мы не будем делить пополам; мы заранее договоримся о критерии — и если критерий сработал, решение принимается без споров».

Одному отделу платят за проект, другой делает ту же работу бесплатно. Это несправедливо?

Скорее всего, это разные учётные схемы, а не злоупотребление, и без документов это не проверить. Медиатор помогает собрать факты: что за работа, за счёт каких ставок, есть ли дополнительные соглашения, коллективный договор, положение о премировании. Формула для медиатора: «Давайте сравним не «кто больше получает», а две схемы начисления — что входит в фонд каждого отдела и по какому принципу». Граница медиатора: он не пересматривает начисления и не выносит оценку «заслуженно».

Мобилизация и переработки 5 вопросов

Полгода работаем в выходные, и все «согласны». Это вообще законно?

Согласие работника не отменяет требований трудового законодательства. Работа в выходные и праздничные дни допускается по письменному заявлению и приказу, кроме случаев, прямо перечисленных в законе (ст. 101 ТК РФ); сверхурочные работы (ст. 99) тоже требуют письменного заявления и приказа и имеют ограничения по времени и объёму (лимиты и перечень исключений — проверить у юриста). Практика: медиатор не грозит проверкой, но предлагает вернуть ситуацию в официальную рамку. Формула для медиатора: «Я не буду угрожать вам проверкой; я предлагаю вернуть это в официальную рамку — заявление, приказ, учёт».

Руководитель говорит: «это не сверхурочные, это инициатива». Значит, платить не нужно?

Переработка определяется фактами: есть ли сверх установленной нормы рабочее время, кто его организует и мог ли работник свободно от него отказаться. Формулировка «по собственной инициативе» сама по себе ситуацию из-под правил не выводит. Практика для медиатора: зафиксировать фактическую картину — сколько часов, как часто, кто принимает решение, есть ли заявления и приказы. Формула для медиатора: «Давайте посмотрим на реальный график, а не на название: сколько часов сверх нормы и есть ли по этому поводу приказ».

Мы все подписали график сверхурочных. Это делает переработки законными?

Подписание графика само по себе не превращает переработку в законно оформленную сверхурочную работу: важны письменное заявление, приказ, соблюдение лимитов и реальное волеизъявление работника (ст. 99, 101 ТК РФ). Если работник подписал под давлением, вопрос в том, был ли у него выбор. Медиатор помогает отделить добровольную занятость от навязанной. Формула для медиатора: «Подпись — это факт, с которым мы работаем; давайте посмотрим, что стоит за ней: был ли у вас выбор и как это выглядит дальше».

Мне грозят тем, что переведут в другой отдел, если я откажусь работать в выходные.

Угроза изменения условий — серьёзный признак того, что спор уже не только про переработки, а про власть в коллективе. Медиатор не может отменить перевод и не может обещать защиту, но может отделить трудовой спор (режим труда и отдыха) от конфликта отношений и предложить нейтральную фиксацию договорённостей. Формула для медиатора: «Я не обещаю, что вас не тронут; я помогу перевести это из разговора об угрозе в разговор о правилах — что, кто и как фиксирует переработки».

После грандиозного проекта все устали, но обсуждать это не хотят — «сами разберёмся». Медиатор нужен?

Нужен, если тема возвращается: накопленная усталость и ощущение «никто не считает» — типичные предпосылки латентного конфликта и выгорания. Медиатор может провести разбор на уровне нагрузки и планирования, не превращая его в разбор вины. Практика: посмотреть на объём, сроки, распределение и режим отдыха (ст. 100, 101, 104 ТК РФ — режим рабочего времени и отдыха, учёт рабочего времени). Формула для медиатора: «Мы не будем искать, кто больше устал; давайте посмотрим на нагрузку по цифрам и решим, что с ней можно сделать в следующем месяце».

Ценности и климат 4 вопросов

Руководитель сказал: «вы все здесь недостаточно профессиональны». Теперь в коллективе тишина. Это нормально?

Нет, и тишина здесь — тревожный сигнал. Оценочные суждения без конкретики бьют по климату: люди перестают спорить по делу и начинают спорить в подворотях. Медиатор помогает перевести «вы непрофессиональны» в проверяемые ожидания: что именно должно делаться иначе, кто это проверяет, что будет при срыве срока. Формула для медиатора: «Давайте заменим оценку на ожидание: что конкретно должно происходить в вашей работе, чтобы её можно было назвать профессиональной».

Разговор о климате превращается в разговор о личностях. Это вообще медиабельно?

В какой-то момент это нормально: конфликт о климате — это всегда конфликт о людях. Медиация работает не с тем, чтобы «доказать, что я хороший», а с тем, чтобы договориться о наблюдаемом поведении: как мы общаемся, как реагируем на ошибку, что неприемлемо ни при каких обстоятельствах. Формула для медиатора: «Я не буду выносить вердикт о том, кто приятный; мы зафиксируем, какое поведение в этой команде недопустимо — и это будет касаться всех, включая руководителя».

У нас нет профсоюза. Медиация — единственный путь?

Нет. Профсоюз — добровольное объединение, его может не быть, и это не мешает ни ТК РФ, ни медиации. Способы защиты трудовых прав есть и без профсоюза: обращение к работодателю, в комиссию по трудовым спорам (если она создана в организации), в трудовую инспекцию, к прокурору, а затем в суд (ГПК РФ, глава 39). Медиация — досудебный шаг, она ничего не отменяет. Формула для медиатора: «Медиация не заменяет ни инспекцию, ни суд — она просто часто быстрее и сохраняет отношения, а решение, если договориться не удастся, у вас остаётся».

Коллективный договор у нас есть, но часть пунктов не работает. Это повод для медиации?

Да, и это как раз тот случай, где медиация уместна: коллективный договор — источник правил, действующих для всех (ст. 372–377 ТК РФ, Федеральный закон от 27.01.2012 № 40-ФЗ), и разъяснение «как это работает у нас» — переговорный вопрос. Практика: медиатор берёт два-три пункта и по каждому смотрит: что написано, что происходит на практике, что можно изменить без пересмотра самого документа. Формула для медиатора: «Давайте возьмём два-три пункта и посмотрим, что с ними не так; если проблема в тексте договора — это уже другой разговор и другая процедура».

Разбирательства и кодекс 6 вопросов

Куда идти, если медиация не помогла?

Всё зависит от предмета спора. Если это индивидуальный трудовой спор о правах и обязанностях работника — комиссия по трудовым спорам (если создана в организации) или суд (ГПК РФ, глава 39, ст. 389–397). Если речь о нарушении прав работников в других отраслях — это надзорные органы, в том числе трудовая инспекция и прокуратура, и это уже не медиация. Формула для медиатора: «Если договориться не получится, у вас есть юридический путь, и мы не будем делать вид, что медиация его отменяет».

У нас есть кодекс корпоративной этики. Он вообще что-то значит?

Значит, если он принят в порядке, предусмотренном для локальных нормативных актов работодателя: работодатель вправе принимать локальные акты, содержащие обязательные для работников правила (ст. 22 ТК РФ), при этом такие акты не должны ухудшать положение работников по сравнению с трудовым законодательством — конкретную норму о порядке принятия лучше проверить у юриста. Кодекс не заменяет ТК РФ, но при обсуждении «что считается приемлемым здесь» он полезен как ориентир. Формула для медиатора: «Покажите, что у вас в кодексе написано про это поведение — мы сможем опираться на ваши же правила, а не спорить о вкусах».

Медиатор обещает, что «добьётся дисциплинарного взыскания». Можно ли так обещать?

Нет, и это важно проговорить прямо. Медиатор не выносит дисциплинарных решений и не применяет взыскания (ст. 189, 192, 193 ТК РФ) — это право работодателя и уполномоченных им органов, и только в предусмотренном законом порядке. Медиация меняет отношения и договорённости, а не санкции. Если нужен именно дисциплинарный результат — это отдельная процедура работодателя, и медиатор в ней не участвует. Формула для медиатора: «Я не обещаю вам санкцию; я обещаю, что мы вместе договоримся о конкретном изменении в работе и зафиксируем его».

Боюсь, что в медиации всё «утечёт»: коллеги узнают, о чём я говорила.

Риск реален, и его снимают заранее, а не «разъясняют» после. Практика: в начале процедуры фиксируем правила конфиденциальности — что раскрывается, что нет, как стороны обращаются с информацией, полученной в процессе; при необходимости работаем в раздельных сессиях и не называем детали. Медиатор не может гарантировать, что участник не проговорится, — но может договориться о правиле. Формула для медиатора: «Давайте сразу договоримся о конфиденциальности и о том, как мы будем действовать, если кто-то снаружи спросит — чтобы у вас был ответ, а не паника».

Мы боимся, что после медиации отношения станут хуже. Стоит ли вообще начинать?

Страх «испортить отношения» — нормальный и чаще всего необоснованный: медиация как раз про то, чтобы отношения не испортились дальше. Есть и честные условия: она работает, когда стороны добросовестны, готовы к разговору и вправе отказаться; при угрозах, насилии, преследовании медиация противопоказана и нужен другой путь. Формула для медиатора: «Вы в любой момент можете остановиться; но пока вы здесь, я исхожу из того, что вам важно сохранить рабочие отношения — иначе мы бы не начинали».

Как понять, что договорённость выполнена — через два-три месяца?

Через фиксацию: у соглашения должны быть срок, измеримый признак и способ проверки. Медиатор договаривается о «точке сверки» — короткой встрече или письменной проверке по ключевым пунктам — и о том, что происходит, если пункт не выполнен: кто и как возвращается к разговору. Формула для медиатора: «Через два месяца мы смотрим не на настроение, а на три вещи: сделано ли, в срок ли, и что именно не сделано — и это обсуждаем, а не замалчиваем».

Часть II. Протокол дела: 10 встреч

Проект «Вектор»: сорванный заказ между продажами и производством

Компания — производственно-торговое предприятие среднего размера, около двухсот человек. Обращение поступило от Анны Ковалёвой, менеджера по продажам: она просила провести медиацию между её отделом и производственным участком, «чтобы перестали друг друга обвинять и наконец зафиксировали, кто за что отвечает». Руководитель производственного участка Дмитрий Соколов согласился на процедуру, но с оговоркой: «я приду говорить о сроках, а не о том, кто виноват». Второй участник со стороны производства — старший мастер Игорь Ланской — настоял на том, чтобы его пригласили отдельной стороной, а не «через Дмитрия». Третий участник, Павел Гринёв, менеджер по продажам из того же отдела, пришёл последним и поставил условие: он участвует, если медиатор не будет превращать встречу в разбор «кто кого в этой истории обманывал». Объём процедуры, объём фигурантов и статус руководителя в ней — открытый вопрос, и медиатор будет решать его по ходу. Стартовая позиция продаж: компания продала клиенту нестандартный заказ — партия из трёх единиц оборудования с нестандартной комплектацией, срок поставки двенадцать недель, с обещанием запуска в производство до конца квартала. Клиент — крупный, годовой объём, от него зависит план. Продажи считают, что производство просто не выполнило взятые на себя обязательства: часть комплектующих пришла с задержкой, часть работников была переведена на другой проект, и три изделия до сих пор не собраны. Клиент дал знать, что разорвёт контракт и уйдёт к конкуренту, если до конца месяца не будет поставлено хотя бы одно изделие. Для продаж это одновременно убыток, удар по плану и угроза карьере Анны, на которой «висел» этот контракт. Стартовая позиция производства: никто не согласовывал с производством ни срок, ни объём, ни приоритет. Заказ был принят «на словах» по телефону, был назван «проект года», а когда дошло до цеха, оказалось, что в производственный план он не встал. Дмитрий говорит, что его предшественник пообещал клиенту, не спросив ни отдел продаж, ни производство, и что сейчас он тратит силы на то, чтобы объяснить людям, почему срок нереален. Игорь добавляет, что формально никто не дал ему указания, какие изделия делать первыми, и что часть его бригады работала сверхурочно по выходным три месяца подряд — приказов и заявлений на это нет, «согласие было устное, все сами хотели заработать». Между тем в самой компании развернулась вторая линия конфликта, о которой продажи предпочли не говорить на первой встрече: премия за квартал была распределена так, что отделу продаж досталась большая доля, а производственному участку — меньше, при том что участок отработал сверхурочных больше всех. Дмитрий называет это «награждением за чужую ошибку». Анна отвечает, что премия начисляется за выполнение плана по продажам, и план у продаж был, а производство план сорвало. Павел к этому добавил, что на планёрке в начале квартала Анну публично назвали виновной за срыв — при том что виновным назначен был именно Анна, а не тот, кто принял заказ. Отдельно всплыл эпизод «через голову»: после публичного разбирательства Павел отправил жалобу непосредственно директору по производству, минуя Дмитрия, и Дмитрий узнал об этом от директора. Это стало отдельным предметом в коллективе, и обе стороны — «через голову» и «сорванный заказ» — оказались в одном узле. Медиатор, прежде чем приступить, должен договориться о границах: он не устанавливает, кто виноват в срыве контракта, не решает, кто должен получить премию, не выносит дисциплинарных решений и не обещает сторонам защиту перед руководством. Его предмет — восстановить рабочие правила: как фиксируется приём заказа производством, как оформляются сверхурочные, как ведётся обратная связь между отделами и как разрешаются разногласия о премии, не заменяя трудовые процедуры. Что может пойти не так, и как это выглядит по ходу процедуры. Первый риск — стороны попытаются использовать медиацию как площадку для вынесения вины: каждый тянет свою версию о причинах срыва, и разговор превращается в пересказ обид. Второй риск — продажи будут настаивать, что медиатор «добьётся» пересмотра премии, а медиатор не имеет такой власти и не вправе обещать её. Третий риск — в группу продаж приходит фактический «фронт против руководителя»:Павел говорит от имени отдела, но решения отдел принимал не коллективно, и медиатор не может подписывать соглашение от лица тех, кто его не согласовывал. Четвёртый — соглашение может получиться «красивым, но неисполнимым»: если зафиксировать только «улучшить коммуникацию», через месяц не изменится ничего, и обида останется. И наконец, пятый: если договорённости по переработкам окажутся неоформленными по документам, а руководитель участка продолжит закрывать план «в обход» процедуры, конфликт вернётся — и вернётся уже

с претензией к медиатору. Всё это видно в протоколе: часть договорённостей фиксируется в соглашении, а часть честно выводится за пределы компетенции медиатора и передаётся работодателю как предмет трудовой процедуры.

Встреча 1. Первичная встреча и раздельные сессии (90 минут)

МЕДИАТОР: «Добрый день. Прежде чем начнём, я скажу, кто я и чем я не являюсь. Я — посредник, нейтральный участник. Я не начальник, не комиссия по трудовым спорам, не суд и не представитель работодателя. Я не буду выяснять, кто виноват в срыве контракта, не буду делить премию и не буду присуждать выговоры. Моя работа — помочь вам договориться о рабочих правилах, по которым вы сможете работать вместе дальше. Соглашение, которое мы составим, будет добровольным: вы его принимаете или не принимаете. И ещё: я не гарантирую вам, что руководство не задаст вам вопросов и что я вас «защищу перед руководством» — этого я не делаю и обещать не буду».
СТОРОНА (Анна Ковалёва): «Понятно. Для меня главное — чтобы клиент не ушёл. У нас сейчас два месяца, до конца года. Мне нужен результат, а не разговоры о том, кто был неправ».
СТОРОНА (Дмитрий Соколов): «Хорошо, что вы это сказали. Мне надо, чтобы мои люди перестали работать в выходные без всяких бумаг. Полгода одно и то же. Если это так устроено — пусть тогда это будет оформлено. И пусть продажи не рассказывают моим мастерам, что они «не успевают».
СТОРОНА (Игорь Ланской): «Я хочу, чтобы мои ребята перестали слышать, что они виноваты в том, что клиент уходит. Это неправда. Нас поставили перед выбором: либо в субботу, либо срыв».
СТОРОНА (Павел Гринёв): «А я хочу, чтобы Анну перестали делать виноватой за то, что она не может сделать за производство».
[медиатор фиксирует: три из четырёх участников формулируют не «прошу наказать виновного», а «хочу, чтобы прекратилось» — это хороший знак, предметом разбира может быть изменение поведения, а не поиск виновного. Отдельно отмечает, что почти все запросы сформулированы через интересы, а не через требования]
МЕДИАТОР: «Тогда давайте договоримся о порядке. Сегодня — общая часть, а потом я поговорю с каждым отдельно. Это не потому, что я кому-то не доверяю, а потому, что в общей комнате сильные всегда говорит громче, а у вас тут есть ещё Павел, и я хочу услышать его без перебивания. В раздельных сессиях я спрашиваю одно и то же: что произошло, что для вас важно, чтобы это не повторилось. Ничего из сказанного в раздельных сессиях я не передам без вашего согласия — но о самом факте раздельных встреч скажу, чтобы никто не почувствовал, что его обошли».
СТОРОНА (Дмитрий Соколов): «Один вопрос: этот разговор пойдёт выше? В смысле — вы будете докладывать директору?
МЕДИАТОР: «Я не докладываю. У меня нет обязанности докладывать, и я не делаю этого по своей инициативе. Единственное, что я могу предложить по итогу: если вы сами решите, что о чём-то стоит сказать руководителю, я помогу сформулировать это так, чтобы это звучало как предложение по улучшению, а не как жалоба. Но решать будете вы, и решать самим».
[раздельная сессия с Анной и Павлом — отдельно от Дмитрия и Игоря]
МЕДИАТОР (Анне): «Расскажите про клиента и про то, как вы к этому пришли. Я не спрашиваю «кто виноват» — я спрашиваю, как это было устроено».
СТОРОНА (Анна): «Мы продали три установки с нестандартной комплектацией. Клиент крупный, берёт сразу на год. Срок — двенадцать недель, обещали запуск в производство до конца квартала, то есть нам дали шесть недель на весь цикл. Я подняла это на планёрке, там был наш коммерческий директор и ваш производственный. Мне сказали: «да, всё закроем, это же наш флагман». Дальше был звонок от исполнителя, что часть комплектующих едет из-за границы. Потом — что две бригады перевели на срочный заказ от другого клиента. Потом — что в цехе не хватает людей, потому что мы выходили в выходные. И вот сейчас клиент говорит: либо одно изделие к концу месяца, либо контракт со всеми вытекающими. Мне звонят второй раз за неделю».
МЕДИАТОР: «Что должно было произойти, чтобы вы почувствовали себя защищённой на той планёрке? Не «чтобы я выиграла», а что именно вам нужно было от производства в тот момент».
СТОРОНА (Анна): «Чтобы мне сказали: да, шесть недель невозможно, вот четыре, вот что для этого нужно. Я бы переиграла сроки с клиентом. Я бы не пообещала. А когда мне говорят «закроем» — я это продаю. Я не разбираюсь в ваших мощностях, я разбираюсь в том, что мне говорят».
МЕДИАТОР: «Это очень полезно. Значит, для вас ключевой запрос — не скорость, а достоверность обещания. Запишу именно так. Теперь Павел: вы как раз тот, кто писал директору. Расскажите, как вы к этому пришли».
СТОРОНА (Павел): «Я считаю, что Анну сделали крайней. Не «показали», а сделали — чтобы потом было кого показать клиенту. В марте на планёрке Игорь прямо сказал, что объём не завезти в срок, а руководитель участка промолчал. И тогда Анна встала и сказала: «клиент уходит из-за производства». Я не стал тогда ничего говорить, потому что это был бы не разговор, а показание.

Потом я написал директору по производству — потому что больше не мог смотреть. И тут выяснилось, что Дмитрий обо мне узнал от директора, и теперь он считает, что я «свалил» его».
МЕДИАТОР: «Спасибо, что сказали это вслух. Я спрошу прямо: вы понимаете, что обращение в обход своего руководителя в коллективе читается как недоверие, и что это усилило конфликт больше, чем помогло?»
СТОРОНА (Павел): «Понимаю. И жалею. Но если бы я промолчал, дальше было бы хуже».
МЕДИАТОР: «Понял. Я не буду сейчас разбирать, правы вы были или нет, — это не предмет медиации. Я зафиксирую: обращение было, оно было в обход, оно решило не ту задачу. Дальше мы решаем, что делает «жалоба в обход» рабочей, а не разрушительной. Хорошо?»
СТОРОНА (Павел): «Хорошо».
[раздельная сессия с Дмитрием и Игорем]
МЕДИАТОР (Дмитрию): «Что произошло с вашей точки зрения — без «кто виноват», а по шагам».
СТОРОНА (Дмитрий): «В марте на планёрке объявили, что объект «Вектор» — флагман и что мы стартуем в начале апреля. Я в тот момент не знал, что это за объём. Мне сказали: «три установки, шесть недель». Мой участок в это время стоял на другом заказе, который принёс компании больше, и он был ближе. Я принял решение перебросить часть бригад, но — да, я не оформил это никак. Не записал приказом, не согласовал с продажами, не поставил в известность директора. Я рассчитывал, что мы вытянем. Не вытянули. Виноват я — в том, что не оформил и не сказал».
МЕДИАТОР: «Это важный момент, и я хочу его отметить. Вы сейчас сказали: «я не оформил и не сказал». Я спрашиваю не про вину, а про механику: если бы вы были обязаны в тот же день сообщить продажам, что шести недель нет, — что бы изменилось в вашем решении?»
СТОРОНА (Дмитрий): «Ничего бы не изменилось. Я бы всё равно принял заказ — потому что отказ от флагмана означал бы, что я не держу план».
МЕДИАТОР: «Значит, дело не в том, что вам не хватало информации, а в том, что не было договорённости о том, что делать, когда срок невозможен. Правильно я понял?»
СТОРОНА (Дмитрий): «Да. Правильно. И в этом, наверное, главная проблема. Приказ «всё равно делаем» приходит сверху всегда, а отказаться нельзя, и никто не спрашивает».
СТОРОНА (Игорь): «И ещё: мне никто не сказал, какое изделие делать первым. Пришли три заказа с разной комплектацией и разными сроками, все — «срочно». Я выбрал сам. Оказалось — не то».
МЕДИАТОР (Игорю): «Вы выбрали приоритет и никого об этом не предупредили. Как вы узнаёте, что выбор оказался не тем? И что бы вам помогло в тот момент — что требовали от вас, или наоборот разрешали вам решать и говорить?»
СТОРОНА (Игорь): «Разрешали. Вот честно. Если бы мне сказали: «Игорь, выбираешь сам, потом объясняешь», я бы выбрал и объяснил. А пришёл заказ с тремя «срочно», и я понял, что объясняться буду я. И объяснялся. Дважды».
[медиатор закрывает раздельные сессии, фиксирует в рабочих записях три слоя: фактический, институциональный (как принимаются решения о приоритетах) и эмоциональный (кто чувствует себя крайним)]
МЕДИАТОР: «Спасибо всем. Я подведу итог первой встречи и скажу, что мы увидели. Увидели три разные картины одного и того же. Продажи видят: пообещали — не сделали — клиент уходит. Производство видит: объём не согласован, приоритет никто не назначил, сроки нереальны, а отвечать некому. И отдельно: никто не знает, кто отвечает, когда срок невозможен. И вторая вещь, которую вы увидели сами. Анна, вы ждали достоверности обещания. Дмитрий, вы сказали, что неоформленное решение — ваше, но вам не хватало правила, что делать с невозможным сроком. А «через голову» — это третья линия, и мы к ней вернёмся. Дальше мы будем работать не с тем, кто виноват, а с тем, какое правило нужно, чтобы это не повторилось. Согласны?»
СТОРОНА (Анна): «Согласна. Но я хочу, чтобы в соглашении было про сроки. Просто чтобы это не было «улучшим взаимодействием».
МЕДИАТОР: «Будет. С конкретными сроками и ролями. На следующей встрече мы поставим предмет и начнём собирать варианты».

Встреча 2. Совместная встреча: постановка предмета (90 минут)

МЕДИАТОР: «Сегодня мы делаем три вещи. Первое — фиксируем предмет: о чём именно мы договариваемся. Второе — договариваемся о правилах работы на этот предмет. Третье — начинаем отделять интересы от требований. Предупреждаю: сегодня будет трудно, потому что каждый из вас сейчас предъявляет не интересы, а обвинения в разных обёртках. Обвинения — это не запрещённо, но они не догоняются».
СТОРОНА (Анна): «Тогда сразу: мы считаем, что производство сорвало заказ».
СТОРОНА (Дмитрий): «А мы считаем, что продажи продали то, что никто не производил».
МЕДИАТОР: «Стоп. Вот это — не предмет, это заявка на приговор. Я сейчас объясню, почему это не сработает, а потом предложу, с чего начнём. Если мы будем искать, кто виноват, то через сорок минут вы оба скажете, что виноваты другие, и мы закончим ничем. Это не моя придирка — это устройство метода. Виноватых в сорванном контракте минимум четверо, и каждый скажет «я выполнял свою часть». Чтобы стало можно, нужен другой вопрос: с каким правилом мы столкнулись на этой истории? Один вопрос — «что должно было быть иначе в момент, когда становилось ясно, что шесть недель не будет». Ответ на него может дать каждый из вас, и ответы не будут противоречить друг другу. Попробуем?»
СТОРОНА (Павел): «Можно. В момент, когда стало ясно, что срок невозможен, должно было быть сказано об этом на планёрке вслух. Не «потом разберёмся», а сразу, с цифрами».
СТОРОНА (Игорь): «И в момент, когда стало ясно, что приоритетов три, а приоритет один — должен быть назначен приоритет. Кто-то один говорит: делаем вот это».
СТОРОНА (Анна): «И должно было быть сказано, что будет срок и что нужно от клиента. Мы бы с ним переиграли».
СТОРОНА (Дмитрий): «А я скажу про себя. В момент, когда стало ясно, что отказ от «Вектора» стоит мне лично, должен был быть понятный механизм: как я говорю «не беру» и что при этом происходит с планом. Этого механизма нет. Есть только «давай возьмём и сделаем».
[медиатор фиксирует на доске четыре ответа в четыре колонки: «сказать вслух», «назначить приоритет», «что делать с клиентом», «как отказаться без потерь». Отмечает: ни один из ответов не содержит «виноват» — все содержат «должно было быть». Это рабочая точка]
МЕДИАТОР: «Отлично. Смотрите, что произошло: четыре ответа, и ни один не про вину. Это и есть предмет. Теперь сформулируем его одним предложением. Моё предложение: мы договариваемся о том, как устроен приём заказа в производство, как назначается приоритет, когда заказов больше, чем мощностей, как фиксируется факт невозможного срока и кто с кем это обсуждает. Плюс второе: как оформляются сверхурочные, если они неизбежны. И третье, отдельным пунктом: что происходит с премией и с публичным указанием вины. Три предмета. Ничего лишнего».
СТОРОНА (Анна): «Клиент уйдёт в любом случае, если мы за две недели не сделаем хотя бы одно изделие. Наш предмет — три месяца вперёд, а не полгода. Это надо в самое начало».
МЕДИАТОР: «Согласен, и я предлагаю так: сегодня мы работаем с правилами, а параллельно делаем две практические вещи — одна «здесь и сейчас» по текущему заказу, вторая про будущее. Про клиента я скажу отдельно, и скажу прямо: я не в состоянии гарантировать, что контракт будет сохранён, и я не буду делать вид, что соглашение между четырьмя людьми заменяет ваш переговорный отдел и ваше производство. Это честная оговорка».
СТОРОНА (Дмитрий): «Хорошо, что вы это сказали. Иначе я бы ждал от вас чуда.
МЕДИАТОР: «Ещё одно правило на эту встречу. Я прошу не перебивать. То, что вы хотите сказать, записывайте — я раздам блокноты. Если не даёте говорить — разговор не идёт, и мы останемся на уровне переписки в чате, где такие люди, как вы, обычно и правы. Согласны?»
СТОРОНА (Игорь): «Согласен. Я готов слушать. Я последние полгода только и делал, что слушал, как решают за меня».
[медиатор переходит к технике: просит каждого написать одним предложением ответ на вопрос «какое правило вам нужно, чтобы в следующий раз вы не оказались в этой ситуации». Пишут, передают, медиатор зачитывает вслух — вслух важно, чтобы никто не считал, что его проигнорировали]
СТОРОНА (Павел, зачитывает): «Правило: прежде чем сказать клиенту «мы сделаем», продажи должны получить подтверждение производства. Не устное.».
СТОРОНА (Дмитрий, зачитывает): «Правило: когда я говорю «не беру», я не должен за это платить лично. Нужен разговор с директором по производству, где это обсуждается как вариант, а не как отказ».
СТОРОНА (Анна, зачитывает): «Правило: если срок невозможен, я должна узнать об этом раньше, чем клиент узнает от меня».

СТОРОНА (Игорь, зачитывает): «Правило: один заказ — один приоритет. Если приоритетов больше, чем один, это решает руководитель, а не мастер».
[медиатор отмечает: три из четырёх формулировок уже сами собой стали правилами. Это готовая основа для соглашения, и стороны сделали это без участия медиатора по существу — сработал сам порядок: от обиды к требованию, от требования к интересу, от интереса к формулировке]
МЕДИАТОР: «Вы сейчас сами написали шесть правил, и я не буду их придумывать за вас. На следующей встрече мы проверим каждое на исполнимость: кто это делает, в какой момент, что если не сделано. А перед этим я хочу закрыть один вопрос, который висит с самой первой встречи. Павел, вы обратились к директору в обход Дмитрия. Я не буду разбирать, правы вы были или нет, — я хочу понять, что должно было быть, чтобы вы пошли к своему руководителю, а не мимо него. Что вам не хватало в тот момент?»
СТОРОНА (Павел): «Мне не хватало, чтобы меня услышали на планёрке. Я говорил — говорил про то, что в марте заказ был заведомо невыполнимым. Меня не услышали. Ну, или услышали и решили, что это не моё».
СТОРОНА (Дмитрий): «Я вас слышал. Я просто считал, что мы договоримся.
СТОРОНА (Павел): «Мы не договорились. Ни о чём не договорились. Я думал, что вы сказали «сделаем», а вы сказали «попробуем».
[пауза]
МЕДИАТОР: «Вот это, кстати, и есть ответ на вопрос про «через голову». Не в том смысле, что вы были правы, а в том смысле, что не было договорённости о том, как фиксируется договорённость. Слова «попробуем» и «сделаем» — это разные вещи, и обе стороны считали, что говорят одно и то же. Кто-то из вас первым в следующий раз проговорит вслух: «я говорю, что сделаю» или «я говорю, что попробуем». Пока нет такого правила, будут и обиды, и письма в обход. Договорились?»
СТОРОНА (Павел): «Договорились. И я ещё раз скажу: жалобу директору я напишу заново. Если нужно.
МЕДИАТОР: «Это ваше право, и я не буду ни советовать, ни запрещать. Но давайте договоримся о последовательности: сначала мы попробуем договориться напрямую, а потом, если не получится, вы решаете, куда обращаться. Я не против вашего права, я за то, чтобы оно было последним шагом, а не первым. Согласны?»
СТОРОНА (Павел): «Согласен».

Встреча 3. Работа с позициями: что за каждым «хочу» стоит (90 минут)

МЕДИАТОР: «Сегодня мы идём глубже. На прошлой встрече мы получили правила — это уже хорошо, но пока это тексты. Сегодня я хочу проверить их жёстче: задать каждому неудобный вопрос. Мне нужно понять, что стоит за вашей позицией, потому что договорённость, за которой нет интереса, не исполняется. Правило сегодняшнего дня: каждый говорит о своих интересах, а не о чужих ошибках. Про чужую ошибку — в конце, коротко».
СТОРОНА (Анна): «Тогда мой интерес простой: я хочу, чтобы моя сделка не сгорела. Мне 12 месяцев подряд делали план, я честно работала. И мне сейчас говорят: ты плохо работала. Нет, я работала хорошо — я продала то, что нельзя было продать, потому что мне сказали, что это возможно. Мой интерес — чтобы в следующий раз никто не смог сказать, что это я виновата».
МЕДИАТОР: «Анна, вы сказали ключевое: «мне сказали, что это возможно». Кто именно сказал?»
СТОРОНА (Анна): «На планёрке. Там был коммерческий директор и Дмитрий.
СТОРОНА (Дмитрий): «Я там был, но я не говорил «возможно». Я сказал — надо подумать.
СТОРОНА (Анна): «Ты сказал «мы возьмём». Я это слышала.
СТОРОНА (Дмитрий): «Я сказал «вопрос к производству». Это разные слова».
[медиатор останавливает: «Стоп. Мы снова в вине. Я фиксирую: стороны говорят о разном. Это и есть содержание конфликта, и это не разрешается спором о памяти — она разрешается правилом. Значит, правило, которое нам нужно, звучит так: ответственность за обещание клиенту лежит на том, кто последний в цепочке произнёс подтверждение. Ответственный за обещание — один. Я сейчас не спрашиваю, кто это был в марте. Я спрашиваю: как мы договоримся, чтобы это больше не было двусмысленным?»]
СТОРОНА (Анна): «Хочу, чтобы я знала, на что опираться. Если мне говорят «возможно» — я не продаю «возможно» клиенту как «точно».
МЕДИАТОР: «Это прекрасная формулировка. Записываю: продажа не обещает срок, пока нет подтверждения производства. Кто это подтверждение даёт и в какой форме — обсудим на шестой встрече».
СТОРОНА (Дмитрий): «Теперь моя позиция. Я не хочу, чтобы меня ставили в положение, где я должен отказаться от плана. У меня двадцать два человека, из них шесть — совместители. Я дважды в этом году приходил к директору по производству и говорил: ребята не вытянут вот это. Первый раз мне сказали: «разберёшься». Второй раз: «мы тебе доверяем, ты же руководитель». И я больше не приходил. Мой интерес — чтобы моя позиция «это невозможно» была невозможна проигнорировать».
[медиатор отмечает: это первый раз, когда интерес назван без обвинения; и он меняет формулировку — не «меня не слышат», а «моё нет не имеет веса». Разные предложения]
СТОРОНА (Дмитрий): «Да. Именно так. Потому что если моё «нет» не имеет веса, я не могу нести ответственность за «да», которое мне никто не давал. Вот это, наверное, и есть сердце всего. Если я говорю «невозможно», я должен иметь право сказать это без потерь для себя. И тогда, если я говорю «да» — это моё «да», за него отвечаю я. Сейчас это не так: я говорю «да» под давлением, а отвечаю — как будто отказался».
МЕДИАТОР: «Вот теперь слышно главное. Ваша позиция звучит как «вы меня заставили», а интерес — «дайте мне право говорить, и тогда я готов отвечать». Это не лукавство, это правда: требования почти всегда звучат жёстче интересов. Мне нужен от вас конкретный ответ: что конкретно должно произойти, когда вы говорите производству «не беру»? Что вы хотите видеть в течение одного рабочего дня?»
СТОРОНА (Дмитрий): «Чтобы в тот же день мне позвонил директор по производству и мы обсудили: вот вариант А, срок плюс четыре недели, вот вариант В, объём минус одно изделие, вот вариант С, срок плюс четыре и минус одно. И я выбираю из предложенных, а не отвечаю за отказ».
СТОРОНА (Анна): «Это же «дай отказаться без потерь».
СТОРОНА (Дмитрий): «Не совсем. Я не прошу отпускать план. Я прошу, чтобы отказ был не моей личной ошибкой, а одним из вариантов, который кто-то выше может принять на себя».
[медиатор фиксирует: интерес Дмитрия — перенести риск решения с уровня участка на уровень руководителя, не отменяя приоритет. Это уже почти готовое правило]
СТОРОНА (Игорь): «Мой интерес простой, и я его даже стесняюсь сказать. Я хочу, чтобы мои ребята не работали в выходные без приказа. Не потому что они жалуются. Они не жалуются. Они сами приходят. Но если завтра что-то сорвётся — сорвётся из-за того, что мы работали, а не из-за того, что мы отдыхали. Я это вижу каждый раз: в субботу мы делаем, в понедельник мы оформляем, а в следующий раз нам скажут «а вы же могли в субботу». И мы опять идём. Я хочу, чтобы это было написано: сверхурочные — это сверхурочные, и они считаются».

МЕДИАТОР: «Игорь, вы сейчас сформулировали интересы, за которыми стоит страх. Правильно: вы боитесь не сверхурочных, а того, что они станут нормой без прав, и тогда сорванная смена будет вашей виной, хотя причина — план, который кто-то другой составил. Это держится на документах. Скажите прямо: когда вы работали в субботу, вам кто-нибудь давал заявку, приказ, устную команду?»
СТОРОНА (Игорь): «Устную команду. От Дмитрия. Он говорил: «надо, ребята не подведут».
СТОРОНА (Дмитрий): «Я такого не говорил.
СТОРОНА (Игорь): «Говорил. Я не придумываю.
СТОРОНА (Дмитрий): «Я говорил: «ребята, надо выйти». Это другое.
[медиатор: «Опять. Снова два разных воспоминания о двух разных вещах. И я не буду ни вас пересчитывать, ни искать, кто что говорил. Вместо этого — вопрос, который решает проблему: какая форма вашей команды оставляет меньше всего места для двусмысленности?»]
СТОРОНА (Игорь): «Письмо. Заявка. Что угодно, но чтобы было написано, что именно и в какие даты».
СТОРОНА (Дмитрий): «Это я подпишу. Это моя часть работы, и это даже снимает вопрос, виноват или нет.
[медиатор отмечает: стороны впервые сами нашли общий пункт без посреднической подсказки — фиксация сверхурочных в письменной форме. Пока это не договорённость, но это совпадение интересов, а совпадение интересов — лучший фундамент]
СТОРОНА (Павел): «Я ещё не говорил свой интерес. Мой — чтобы в коллективе не было людей, которых все считают виноватыми, а на самом деле виноват кто-то другой. Потому что это разрушает людей. Я вижу, что происходит с Анной. И с Игорем. Они уже полгода в позиции обвиняемых, и это ни к чему не приводит. Мне интересно, чтобы мы вышли из этой позиции. Я готов даже не настаивать на жалобе, если будет понятно, что правила меняются».
[медиатор: «Это самое ценное, что сегодня прозвучало, Павел. Вы фактически сняли свой третий пункт — «через голову» — с повестки, если мы договоримся о правиле. Я это записываю и не забываю. Но проверьте себя: сможете ли вы честно объяснить Дмитрию, почему вы тогда пошли мимо него? Не чтобы оправдаться — а чтобы это не повторилось»]
СТОРОНА (Павел): «Да. Потому что я тогда считал, что система не работает. Сейчас я вижу, что она не сломана — её просто нет.
[медиатор подводит итог встречи вслух, чтобы правила не распались в тумане: «Итак, четыре интереса. Анна — чтобы обещание клиенту опиралось на достоверное подтверждение, и чтобы вина не падала на продавца. Дмитрий — чтобы его «нет» имело вес, чтобы риск решения поднимался на уровень, где его можно принять. Игорь — чтобы сверхурочные были оформлены и не становились нормой. Павел — чтобы коллектив вышел из позиции обвиняемых. Четыре интереса — и я не вижу между ними ни одного противоречия. Противоречие было только между позициями»]
СТОРОНА (Анна): «А премия?
МЕДИАТОР: «Премия — отдельный предмет, и мы обсудим её на следующих встречах отдельно. Сейчас скажу только границу: я не решаю, кто заслужил премию, и не могу пересчитать вам премирование. Я могу добиться, чтобы правило премирования было понятно всем одинаково и чтобы в следующем квартале не появился человек, который считает себя обойдённым по непонятным основаниям. Это и есть моя зона».

Встреча 4. Разведение интересов и требований (90 минут)

МЕДИАТОР: «Помните, я обещал предупредить: сегодня будет момент, когда вам покажется, что я отнял у вас что-то важное. Я этого делать не буду. Я просто разделю две вещи, которые вы смешали. Требование — это то, что вы хотите получить: «переделать премию», «лишить Дмитрия премии», «запретить публично называть виновных». Интерес — это то, ради чего вы это хотите: чтобы вас не сделали крайним, чтобы ваш труд не обесценивали, чтобы никто не работал бесплатно. Требования у вас, скорее всего, взаимно исключающие. Интересы — нет. И договорённость всегда строится на интересах, иначе она развалится при первом же изменении настроения».
СТОРОНА (Анна): «Моё требование: чтобы по итогам квартала премия была перераспределена в пользу продаж. Нам её недоплатили. У нас был план, мы его выполнили».
СТОРОНА (Дмитрий): «Стоп. То есть ваше требование — отобрать мою премию у участка, у людей, которые отработали сверхурочных больше всех?»
СТОРОНА (Анна): «Я не про отобрать. Я про перераспределить.
СТОРОНА (Дмитрий): «Это одно и то же».
[медиатор: «Так, стоп. Я вижу, как сейчас начнётся перебор вины, и остановлю. Отвечу на вопрос, который вы не задали, но который стоит за обоими: премия за квартал — это распределение по правилам или распределение по вкусу руководителя? Потому что если по правилам — предмет не перераспределение, а проверка: правила одни и те же для обоих отделов? А если по вкусу — тогда вопрос вообще не в сумме, а в том, что в следующем квартале будет так же. И это уже не про премию, а про климат»]
СТОРОНА (Дмитрий): «Положение о премировании есть. Но распределение внутри — на усмотрение руководителя. Так оно и есть, в положении так написано: с учётом вклада.
СТОРОНА (Анна): «Вот! «С учётом вклада» — это не критерий, это отговорка. Один раз «с учётом вклада» — это план, второй раз — это «мне так виднее».
СТОРОНА (Дмитрий): «А вы предлагаете делить поровну? Между отделом с девятью менеджерами и участком с двадцатью двумя людьми? Это несправедливо и вы это знаете».
[медиатор: «Вот теперь мы видим настоящий предмет. "Поровну" — не вариант, но за этим стоит понятный страх: критериев нет, и при заполнении распределения каждый раз приходится угадывать, за что именно. Страх этот обоснованный: премия выплачивается по положению, а положение работает на словах. И я скажу прямо: пересчитывать выплаченную премию я не буду и не могу — это решение работодателя, и вы оба это понимаете. Но заглянуть в правила и понять, можно ли в них что-то уточнить на будущий квартал — это могу. Это и сделаем. Скажите: как вы представляете себе справедливый критерий? Не "справедливый" в общем, а конкретно»]
СТОРОНА (Игорь): «Конкретно: сверхурочные должны быть видны в премии. Если человек отработал в субботу — это должно быть основанием. Сейчас это не учитывается нигде, и мы это знаем, и это обидно».
СТОРОНА (Анна): «А у нас — закрытые сделки. Тоже не учитывается, если по документам. Потому что мы их в полях не бьём.
СТОРОНА (Дмитрий): «Вот. Я предлагаю формулу: премия считается от выполнения плана своего участка, а внутри участка — доля от объёма и от качества, включая сверхурочные. Каждый знает, из чего складывается его часть. И тогда «с учётом вклада» перестаёт быть отговоркой.
СТОРОНА (Анна): «Это уже не «отобрать». Это — пересчитать по-новому в следующем квартале».
[медиатор фиксирует: стороны сами вышли из тупика «кто deserves». Пока фиксируется не решение, а кандидатная формула, которую надо проверить на исполнимость]
СТОРОНА (Павел): «А второе требование, про публичное указание вины. Я хочу, чтобы это было запрещено. Чтобы на планёрке больше никто не говорил «это Анна виновата».
СТОРОНА (Дмитрий): «Я не публично указывал на виновных. Я сказал: «клиент уходит, и в этом виноваты продажи».
СТОРОНА (Анна): «Ты сказал: «Анна, ты должна была…». При всех. И это была планёрка на двадцать человек, трое из них — новички, которые после этого к тебе в офис не заходили».
[медиатор: «Зафиксируйте: разговор ушёл в публичное пространство и затронул не только вас двоих, но и новичков. Это уже про климат. Давайте я спрошу иначе: что должно происходить на планёрке, когда есть срыв? Какая форма разбора здесь работает?»]
СТОРОНА (Анна): «Разбор без поиска виновных. Что делаем, что меняем. Но виноватых не называем».
СТОРОНА (Дмитрий): «Согласен, если не превращается в «разбор без разбора», где все довольны, но ничего не меняется.

[медиатор: «Тогда добавляем к правилу проверяемость: не только "не называем виновных", а "по каждому срыву назначаем того, кто ведёт разбор, и фиксируем три решения: что продолжаем, что меняем, кто отвечает". Иначе через месяц планёрка снова превратится в обвинительную. Кто готов взять на себя роль ведущего разбора?»
СТОРОНА (Анна): «Я готова. Если это будет оформлено, а не по-человечески.
[медиатор отмечает: стороны договорились о самом спорном пункте без уступок друг другу — потому что развели требование и интерес. Формулировка «не называем виновных» была бы пустым лозунгом; формулировка «назначаем ведущего и три решения» — рабочим правилом]
МЕДИАТОР: «Давайте теперь посмотрим на требования списком, чтобы увидеть, где они сталкиваются. Анна: перераспределить премию. Дмитрий: чтобы премия участка не уменьшалась. Игорь: чтобы сверхурочные учитывались. Павел: чтобы не называли виновных. Анна: чтобы виноватых не называли и чтобы разбор был по делу. Видите — четыре требования и ни одно не отменяет другое. Противоречие было только в вашей формулировке "перераспределить в пользу продаж". Снимаем её?»
СТОРОНА (Анна): «Снимаю. Но взамен я хочу, чтобы в следующем квартале продажам тоже было видно, из чего складывается их часть. Я тоже не люблю гадать.
СТОРОНА (Игорь): «И ещё — про "через голову". Не запрещать. А ввести правило: спор, который не решается на планёрке, идёт не выше, а в обе стороны — и к руководителю, и в письменном виде, чтобы у человека была бумага. Чтобы не нужно было "прыгать через голову", чтобы не было страшно».
[медиатор: «Это самое продуктивное предложение сегодня. Оно переводит "через голову" из нарушения в симптом отсутствующего канала. Договоримся: если спор не решился на уровне руководителя, есть стандартный следующий шаг — совместное обращение в письменной форме. Не жалоба, а запрос: "вопрос такой-то, предлагаем варианты такие-то". И тогда Павлу не нужно было бы писать директору — он мог бы написать Дмитрию, а Дмитрий приложил бы свой текст»]
СТОРОНА (Павел): «Я бы так и написал. Честно.
СТОРОНА (Дмитрий): «Мне это невыгодно: в совместном письме моё имя тоже будет. Но ладно, это правильно.
[пауза, все смеются]
МЕДИАТОР: «Хорошо. Это был переломный момент — вы сами нашли решение для того, что называли "через голову", и оно не требует ничьей вины. Теперь самое сложное — мы должны проверить, исполняемы ли наши договорённости в реальном времени. У нас три недели до дедлайна по клиенту, и если мы сейчас договоримся, что будет «как договоримся», а через две недели получится то же самое, то мы потеряем и клиента, и доверие друг к другу. Продолжим на следующей встрече».

Встреча 5. Разбор ключевого препятствия: клиент, срок и «кто врёт» (90 минут)

МЕДИАТОР: «Я обещал, что будет ключевое препятствие. Оно вот: мы договариваемся о правилах, а параллельно у клиента горит дедлайн — он требует одно изделие к концу месяца. И стороны сейчас говорят: «давайте решим это в рамках соглашения». Я должен быть честен: часть того, о чём вы говорите, в мою компетенцию не входит, и я не буду делать вид, что это иначе. Давайте разберём отдельно: что мы можем договориться, а что нет».
СТОРОНА (Игорь): «Мы не сможем собрать одно изделие к концу месяца. Физически. Сейчас в цехе — заготовка на все три, но сборка идёт. Чтобы одно целое к концу месяца, надо перебросить вторую бригаду с другого заказа, а там стоит наш текущий контракт, и он больше.
СТОРОНА (Дмитрий): «Игорь, я не могу тебе это обещать. У меня три заказа, все с обязательствами.
СТОРОНА (Анна): «Тогда скажите мне прямо: клиента мы теряем. И я должна сообщить об этом сегодня до обеда, потому что дальше будет хуже. Скажите прямо сейчас — есть способ или нет?»
[медиатор: «Так, я вмешаюсь, потому что сейчас начинается проверка на честность, и это хорошо. Анна, ваш вопрос не "есть ли способ" — а "что мы можем честно обещать". Это разные вопросы. Прямо сейчас Дмитрий сказал "не могу обещать". Уважаю. Мой вопрос к обеим сторонам: мы можем договориться о том, что если способ не найдётся, клиенту сообщается об этом нами — как объединённая позиция, а не как извинение одного отдела за другой? Потому что сейчас клиент получит от вас два разных сообщения: от вас "мы не виноваты" и от них "мы не могли". И после этого он уйдёт, даже если бы мы могли»]
СТОРОНА (Анна): «Это… да. Это было бы честнее.
СТОРОНА (Дмитрий): «Но тогда мы должны говорить клиенту, что не можем, а это стоит денег.
МЕДИАТОР: «Стоимость — это уже не наш предмет, наш предмет — правда. И я добавлю то, что не входит в соглашение, но важно: у клиента в договоре есть санкции за просрочку, и сроки обсуждаются с юристом. Это не моя тема — я не буду считать деньги и не буду обещать, что «договоримся о рассрочке». Если дойдёт до этого, вам нужен юрист, а не медиатор. Прямо это и скажу, чтобы никого не было разочарования».
СТОРОНА (Павел): «А я хочу вернуться к «кто врёт». Мы два месяца спорим о том, что было сказано в марте. Кто-то из них соврал. И я не понимаю, зачем мы здесь, если мы не это выясним.
МЕДИАТОР: «Павел, я ценю прямоту, и я отвечу так же прямо. Во-первых, я не устанавливаю, кто что говорил, и не буду — это не моя роль и, честно говоря, не в моих силах: у меня нет документов и нет полномочий допрашивать. Во-вторых, вопрос «кто соврал» не имеет практического продолжения в этой комнате. Допустим, мы установили: да, было сказано «сделаем». Что изменится? Ничего: пятнадцать минут назад мы договорились о правиле, которое устраняет саму возможность такой двусмысленности в следующий раз. В-третьих, и это важнее всего: если мы сейчас продолжим искать виновного, мы получим ровно тот результат, ради которого стороны и согласились на медиацию, — виновный найден, а срывы продолжатся. Я предлагаю закрыть вопрос о марте как закрытый для целей нашей процедуры. Не потому что никто не ошибся, а потому что мы выбрали предмет, который даст результат»]
СТОРОНА (Павел): «…Вы правы. Я просто очень злюсь.
МЕДИАТОР: «Злость — нормальная реакция, и её не надо давить. Но злость, направленная на человека, съедает энергию, которая нужна для работы. Перенаправьте её в требование: чтобы это не повторилось. И мы как раз такое требование сформулировали — совместное письменное обращение вместо письма через голову. Это ваш выход из этой злости».
СТОРОНА (Игорь): «Тогда давайте решать по делу. Если мы не делаем клиенту одно изделие к концу месяца — что мы можем предложить вместо? Пусть не «извините», а что-то, что имеет смысл.
СТОРОНА (Анна): «Часть объёма до конца следующего месяца и… — я не знаю, что. Скидка?
СТОРОНА (Дмитрий): «Скидку не решаем мы, это коммерческий директор.
СТОРОНА (Анна): «Тогда я пойду к нему с этим.
[медиатор: «Вот это разделение труда и есть то, что нам нужно. Договорённость не может заменить решение, которое принимает не медиатор и не участники. Я фиксирую: клиентский вопрос — вне предмета соглашения, но мы договариваемся о едином сообщении и о том, что Анна идёт к коммерческому директору с вариантами, а производство даёт ей честную оценку сроков в цифрах. Не "не получится", а "первое изделие — вот тогда"»]
СТОРОНА (Игорь): «Я дам цифры. Три недели на первое изделие, если не трогать второй заказ. Шесть недель, если трогать.

СТОРОНА (Дмитрий): «И ещё одно: я дам тебе двух человек с участка, если мне скажут, что второй заказ можно сдвинуть на неделю. Без этого — нет.
[медиатор: «Записываю. Это первая в истории встреч взаимная уступка, которая одновременно является фактом. Теперь второе препятствие — и оно тоже не про факты, а про страх. Анна, вы боитесь, что, оформив сверхурочные письменно, вы получите счёт за переработки, которого раньше не было. Правда?»]
СТОРОНА (Анна): «Не я боюсь, а бухгалтерия. И Игорь боится. Он говорит "давайте запишем", а сам боится, что это превратится в список его недоработок.
СТОРОНА (Игорь): «Ага. Именно.
МЕДИАТОР: «Тогда мы это снимаем на берегу, иначе правило не заработает. Первое: фиксация сверхурочных не создаёт претензий по дисциплине — она создаёт основание для оплаты. Второе: оформление — это бумага для работника, а не инструмент против него. Я могу это подтвердить только в одном: я не участвую в дисциплинарных вопросах и не выношу никаких решений. Решения о выплатах и о взысканиях — у работодателя, в его процедуре. Всё, что я могу — добиться, чтобы переработки перестали быть «услужением по устной команде» и стали оформленной практикой. А то, что вы описали как страх — это страх перед тем, что начнут проверять. Проверять будут те, кому это положено, и это отдельный разговор, на который я вас не подталкиваю. Но если переработки будут узаконены, они перестанут быть вашим личным одолжением перед бригадой»]
СТОРОНА (Игорь): «Вот это мне нужно. Что это не «одолжение».
СТОРОНА (Дмитрий): «И мне. Потому что сейчас я — единственный, кто может сказать «надо», и это только я и должен. И мне это не нравится.
[медиатор фиксирует: моральная нагрузка на руководителя — скрытая причина переработок; если её не снять, формальная фиксация будет соблюдена, а реальная нагрузка — нет. Решение, которое обсуждаем дальше: сверхурочные инициирует руководитель официальной заявкой, а не устной просьбой. Отдельно обсуждаем предел и то, что делать, когда заявка не может быть удовлетворена]
СТОРОНА (Анна): «А если у вас не будет людей на сверхурочные? Тогда что?
СТОРОНА (Дмитрий): «Тогда мы не берём заказ. Но это моё решение, и оно, как мы выяснили, должно обсуждаться наверху.
СТОРОНА (Анна): «Вот! Вот это и есть то, что нужно. Когда вы говорите «не беру» — и это не «не хочу», а «не могу», и это не ваша личная ошибка.
[медиАТОР: «Мы сейчас, по сути, сформулировали механизм, которого не хватало Дмитрию в марте. Записываю формулировку, которую мы проверим позже: "Отказ участка от заказа — не ошибка участка, а предмет решения руководства. Оформляется заявкой с указанием вариантов". Это ровно то, о чём Дмитрий говорил как о своём интересе. Договорились?»]
СТОРОНА (Дмитрий): «Договорились. Но я хочу, чтобы формулировка была не только правильной, но и применимой. У меня нет рычага. Я пишу заявку — а мне говорят: «решай на месте».
МЕДИАТОР: «Это предмет следующих встреч: кому именно писать, в какой срок и что если ответа нет. И я отмечу, что Дмитрий только что сформулировал запрос — «чтобы моё "нет" имело вес». Мы к нему и шли».

Встреча 6. Поиск вариантов: от требований к рабочим правилам (90 минут)

МЕДИАТОР: «Сегодня мы производим варианты. Не один — а по каждому предмету минимум два, потому что вариант, который придумал один человек, всегда выглядит подозрительно. Правило: сначала говорит тот, кому невыгодно, — так меньше обид. И второе правило: мы не обсуждаем, нравится ли вариант, пока не проверим его на трёх признаках. Первый: кто это делает, своими руками, без моей помощи. Второй: в какой момент это срабатывает. Третий: что будет, если не сделать. Если на любой из трёх вопросов ответа нет — вариант не работает, каким бы красивым ни был».
СТОРОНА (Анна): «Начну с продаж, раз тут моя боль. Моё предложение по первому пункту: до того как мы продаём срок, менеджер получает от производства подтверждение в письменном виде. Не каждый заказ — только тот, где срок меньше шести недель или есть нестандартная комплектация. Остальное — как обычно».
СТОРОНА (Дмитрий): «Проблема: я не могу выдать такую бумагу на каждый заказ. У меня их в месяц двадцать, и если каждый будет ходить ко мне с подтверждением, я сяду. Как это будет работать у вас — двадцать согласований?»
СТОРОНА (Анна): «Тогда давайте с порогом. Согласование — только по рисковым: срок меньше шести недель ИЛИ нестандарт. Остальное — по общему правилу, допускаю стандартный срок из прайса, который мы оба видим».
СТОРОНА (Дмитрий): «Вот это уже можно. Стандартный срок из прайса — это то, что можно взять и сразу ответить. А рисковое — идём ко мне. И я даю ответ в течение одного рабочего дня. Не «подумаю».
СТОРОНА (Игорь): «А если Дмитрий в отпуске или в цехе? Нужен запасной, у которого такие же полномочия».
СТОРОНА (Дмитрий): «Игорь, это не тебе решать».
СТОРОНА (Игорь): «Мне — как тому, кто в цехе принимает. Я про запасного, а не про себя.
[медиатор: «Замечание по существу. Резервный ответчик — это не про того, кто главный, а про непрерывность правила. Предлагаю: запасной назначается на период отсутствия, письменно, с теми же полномочиями по рисковым заказам. Не "и.о. директора", а "замещающий по подтверждению сроков"»]
СТОРОНА (Дмитрий): «Согласен. Назначу на год вперёд, это раз в год делается».
СТОРОНА (Анна): «Хорошо. Второй пункт — приоритет. Когда заказов больше, чем мощностей. Кто назначает приоритет и как это видно?»
СТОРОНА (Игорь): «Сейчас — я, по своему усмотрению, и никто об этом не знает. Потом всегда «а почему ты выбрал это». Я бы хотел, чтобы приоритет был записан. С датой, с подписью. И чтобы этот список кто-то утверждал».
СТОРОНА (Дмитрий): «Утверждать должен я. Но не по каждому заказу — я не успею. Может быть, так: ты формируешь приоритетный лист раз в неделю, я его подтверждаю одной подписью».
СТОРОНА (Игорь): «Раз в неделю — да, и если в середине недели прилетает новый срочный, я иду к Дмитрию, и он в приоритетный лист вписывает. Вот и весь механизм».
СТОРОНА (Анна): «А мы с продаж, чей это клиент, будем видеть этот лист? Чтобы не было сюрпризов».
СТОРОНА (Дмитрий): «Одну строку. Название заказа, приоритет, неделя готовности. Не коммерческая тайна, объём, а понятный минимум.
[медиатор фиксирует: рождён рабочий вариант — приоритетный лист с одним уровнем утверждения. Проверяет по трём признакам: кто делает — Игорь формирует, Дмитрий утверждает, продажи видят строку; в какой момент — раз в неделю плюс экстренный срочный; что если не сделано — лист не утверждён, значит приоритет не назначен и заказ не начинается. Третий пункт медиатор задаёт отдельно]
МЕДИАТОР: «Третий пункт. Что происходит, если лист не утверждён, а производственный срок горит?»
СТОРОНА (Дмитрий): «Ничего не происходит. Заказ ждёт.
СТОРОНА (Анна): «Тогда сгорит клиент.
СТОРОНА (Дмитрий): «Тогда клиент уходит, но решение принял тот, кто утверждает, а не тот, кто стоял у станка. Это и было моим требованием.
[пауза]
СТОРОНА (Анна): «...Я не знаю, что с этим делать. Это правильно и это невыносимо.

МЕДИАТОР: «Это очень честная реплика, и я хочу на ней остановиться, потому что здесь самое интересное место всего дела. Мы строим правило, которое делает отказ возможным и — да — болезненным. И тут возникает риск, который я обязан назвать: если правило «клиент уходит, если производство не подтвердило» будет работать так, что отказы станут слишком частыми и слишком дешёвыми, вы получите не честность, а новый способ не делать работу. Поэтому нужен ещё один элемент: у отказа должна быть цена, видимая всем. Например, если участок отказался, а клиент ушёл — это попадает в разбор, где обсуждается не вина участка, а то, как следовало действовать. И наоборот: если участок подтвердил срок, а не выполнил — это предмет разбора участка. Симметрия. Иначе одно крыло двери будет открыто, а второе заколочено»]
СТОРОНА (Дмитрий): «Симметрия. Мне это нравится, потому что это ещё и честно по отношению к моим людям».
СТОРОНА (Анна): «Согласна. Только давайте добавим: если подтвердили и не выполнили — это не «договорённость между отделами», это сорванное обязательство перед клиентом. Цена одна и та же: разбор. Не наказание, разбор.
[медиатор отмечает: стороны впервые сформулировали симметричную конструкцию, в которой ни одна сторона не является «пострадавшей по умолчанию». Это фундамент для пункта о премии и о разборе]
МЕДИАТОР: «Теперь сверхурочные. Кто готов сформулировать вариант первым?»
СТОРОНА (Игорь): «Я. Инициатива — заявка от руководителя участка, в ней: дата, час, состав людей, задача. Согласование — с директором по производству, у него сутки на ответ. Если нет ответа — не выходим. Выход — только с его подписью. И если объём регулярно такой, что нужен постоянный сверхурочный, — это сигнал не про людей, а про план: ставится вопрос о ресурсах».
СТОРОНА (Дмитрий): ««Нет ответа — не выходим» — жёстко. Люди подумают, что я их не ценю».
СТОРОНА (Игорь): «А сейчас люди думают, что я их не ценю — потому что я не могу сказать, что они отдыхали.
[медиатор: «Это ровно тот случай, когда формулировка меняет смысл. "Не выходим без подписи" звучит как запрет работать. Давайте переформулируем: сверхурочные имеют силу только в письменной форме — по заявке руководителя с резолюцией. И параллельно: регулярные сверхурочные более N часов в месяц — это триггер пересмотра плана или ресурсов, и это обсуждается не с бригадой, а наверху. Тогда это перестаёт быть "нагрузкой на людей" и становится управленческим сигналом»]
СТОРОНА (Дмитрий): «Согласен. Тридцать часов — порог для разговора, а не норма для людей».
СТОРОНА (Анна): «А сколько это — «более N»? Надо же понимать, о чём говорим».
СТОРОНА (Игорь): «По-моему, тридцать часов в месяц на человека. Больше — это уже не «помогли», это система работает на сверхурочных».
СТОРОНА (Дмитрий): «Согласен, возьмём тридцать как ориентир. Не как норму, а как порог для разговора».
[медиатор фиксирует: порог обозначен как ориентир, а не норма — важно, потому что точное значение не установлено законом и не может быть установлено медиатором; это внутренний сигнал]
МЕДИАТОР: «Теперь премия. Здесь я напомню границу: я не решаю, кто заслужил премию за прошлый квартал, и не пересчитываю выплаченное. Мы обсуждаем формулу на следующий квартал, чтобы «с учётом вклада» перестало быть отговоркой. Предложения?»
СТОРОНА (Анна): «Три части: выполнение плана своего подразделения — доля от объёма закрытых сделок; качество — доля от возвратов и жалоб; и командный показатель — общий результат, одинаковый для обоих отделов, с небольшой долей. Общая часть маленькая, процентов десять, но она одна и та же. Чтобы никто не был «в стороне».
СТОРОНА (Дмитрий): «Общая часть — согласен, но если у кого-то провал, общая часть обнуляется? Тогда это наказание через общий котёл».
СТОРОНА (Анна): «Нет. Общая часть распределяется пропорционально вкладу, но с условием: если отдел не выполнил план — его часть не идёт в общий котёл, она остаётся у него, но не раздаётся другим».
СТОРОНА (Дмитрий): «Это уже честно. Никто не получает мою премию из-за моего провала — и я не получаю вашу».
[медиатор: «Стоп, тут же остановлюсь. Соглашение между четырьмя людьми не может переписать положение о премировании, начисление делает бухгалтерия, а утверждает премию работодатель. То, что вы сейчас придумали, — это предложение, которое вы выносите на утверждение. Я могу сделать так, чтобы оно было сформулировано настолько точно, что его не пришлось переписывать. Дальше — процедура работодателя: согласование с бухгалтерией, с тем, кто утверждает премию, и — если это затрагивает положение о премировании и коллективный договор — их изменение в

установленном порядке. Это за пределами моей компетенции, и я это фиксирую прямо»]
СТОРОНА (Анна): «То есть мы сейчас договоримся о формуле, а её потом утвердят?»
МЕДИАТОР: «Да. И я добавлю то, что важно практически: договориться о принципе сейчас — это уже половина. Когда формула придёт на утверждение, вам не придётся заново объяснять, почему «с учётом вклада» — это не критерий. Формулировка «доля от плана, доля от качества, небольшая общая часть» — это готовый текст, который можно приложить к заявке».
СТОРОНА (Анна): «А если нам скажут «нет»?»
МЕДИАТОР: «Тогда это будет решение работодателя, оформленное документально, и вы будете знать, где именно «нет». А сейчас у вас «нет» — это «с учётом вклада», и с этим невозможно ни согласиться, ни оспорить. Это и есть разница, ради которой стоило собираться».

Встреча 7. Проработка деталей и реализуемости (90 минут)

МЕДИАТОР: «Сегодня мы делаем неприятную и самую полезную работу: превращаем красивые формулировки в инструкции, которыми можно пользоваться в понедельник. Я буду читать вслух то, что мы записали, а вы будете говорить, где это сразу сломается. Правило встречи: если кто-то говорит «ну это и так понятно» — значит, непонятно, и мы туда идём».
СТОРОНА (Дмитрий): «Давайте по порядку. Пункт первый: подтверждение сроков. Кто подтверждает — я или замещающий? Замещающего я назначу, но полномочия — это ответственность, а её нельзя делегировать в пустоту. Что делать, если замещающий ответил, а я потом считаю, что он неправ?»
МЕДИАТОР: «Хороший вопрос. Ответ процедурный: ответ замещающего — это ответ производства, он действует, пока не отменён. А отмена — только моим или директора по производству подписанным документом, с указанием причины. Тогда не возникает ситуации «я не согласен, но все уже пообещали клиенту». Кто готов так договориться?»
СТОРОНА (Дмитрий): «Готов. Но пусть отмена идёт с датой, с какого момента она действует, и новый ответ клиенту даётся в тот же день».
СТОРОНА (Анна): «И с уведомлением менеджеру, который продал».
СТОРОНА (Анна): «Да. И если отмена затрагивает клиента — я узнаю об этом не из переписки, а из уведомления в тот же день».
[медиатор фиксирует и проверяет: кто делает — Дмитрий/замещающий; в какой момент — по заявке на рисковый заказ; что если не сделано — заказ не подтверждён и не продаётся с гарантированным сроком. Третий признак оказался самым важным, и он сразу изменил поведение: отсутствие ответа теперь означает «нет», а не «позже»]
МЕДИАТОР: «Следующий пункт: приоритетный лист. Игорь, вы предлагали — раз в неделю, вы формируете, Дмитрий утверждает, продажи видят одну строку. Уточню: вы формируете по заявкам от продаж?»
СТОРОНА (Игорь): «Нет. По заявкам от Дмитрия. Продажи присылают, что нужно; приоритет расставляю я, потому что я вижу, что физически можно. Но если продажи пришлют пять срочных, я разрулю только два, а три мне надо куда-то деть».
СТОРОНА (Анна): «Как Вы предлагаете разрешить противоречие между объективом отдела продаж (закрыть как можно больше сделок) и объективом производства (выполнить заказы в срок)? Это базовый конфликт интересов, а не ошибка людей.»
[медиатор: «Вот это, Игорь, вы сейчас сказали на языке медиации — и очень точно. Два отдела имеют разные, но законные цели, и в любой системе они будут конфликтовать. Спорить о том, чья цель "правильнее" — бесперспективно. Значит, нужен не общий компромисс, а правило принятия решения. Вариант, который вы сами только что сформулировали — что производство выбирает, что физически можно, — это и есть правило приоритета. А вот что мы должны договориться: кто подтверждает этот выбор и что происходит, если продаж больше, чем можно. Я предлагаю: приоритетный лист утверждает руководитель участка, а если план не выполнен — разбор, где обсуждается, какие заказы были сняты, кто уведомлён и когда. Не поиск вины, а разбор решений.»]
СТОРОНА (Анна): «То есть мы всё равно теряем клиента, но теперь это будет наше совместное решение с датой и подписью, а не «виноваты продажи».»
МЕДИАТОР: «Да, и это не утешительный приз, а управляемая потеря. Разница — в том, что после совместного решения можно вернуться к следующему клиенту с нормальными условиями, а после взаимных обвинений — с репутацией, которая работает против вас обоих».
СТОРОНА (Дмитрий): «Кстати, это правда. Половина наших контрагентов знает, как мы работаем. Я это вижу по тому, как переговоры идут».
[медиатор: «Хорошая мысль, и она подтверждает ваш собственный интерес — с Дмитрием, насколько я понимаю, вам пришлось договариваться о переносе срока в три раза. Я хочу предложить вещь, которую вы оба захотите услышать, и которая стоит отдельно от всего, что мы обсуждали: раз мы признаём, что график производства — ограничение, которое клиент должен понимать заранее, то, возможно, имеет смысл один раз в квартал сообщать ключевым клиентам о реальных сроках и возможностях. Это уже маркетинг и отношения с клиентом, а не наш предмет, — но я считаю правильным сказать вам об этом»]
СТОРОНА (Анна): «Мы это обсуждали с коммерческим директором, но решили, что это покажет слабость».
МЕДИАТОР: «Это уже не моя тема и не моё решение. Я только зафиксировал мысль, она может оказаться полезной».

СТОРОНА (Дмитрий): «Спасибо. Теперь главное, ради чего всё затевалось. Договорённость должна быть не просто хорошей, а проверяемой. Скажите мне, пожалуйста, как я узнаю, что договорённость работает?»
СТОРОНА (Анна): «Никак. Договорённость — это про будущее. Как её проверить, если мы её только что придумали?»
СТОРОНА (Игорь): «А вот через две недели посмотреть. Если я открываю заявку на сверхурочные и её подписывают — работает. Если опять «ребята, надо» — не работает».
СТОРОНА (Дмитрий): «А ещё есть проверка, которую я придумал и не уверен, что она хорошая. Если через месяц никто не пожаловался, значит, проблема ушла. Но это же ненадёжно: может, просто все молчат».
[медиатор: «Это очень ценное наблюдение, Дмитрий, и типичная ошибка. Отсутствие жалоб — это не признак успеха, это признак того, что все боятся или привыкли. Я предлагаю другой признак, и он простой: положительный. Договорённость работает, если люди начинают пользоваться тем, что мы придумали, даже когда это им неудобно. Признак: Дмитрий пишет заявку на сверхурочные, хотя мог бы не писать. Игорь идёт к Дмитрию с приоритетом, хотя мог бы решить сам. Продажи пишут подтверждение, хотя могли бы продать. Использование правила добровольно — вот признак. Отсутствие жалоб — не признак»]
СТОРОНА (Павел): «А я добавлю проверку на наш пункт — совместное письмо. Если за полтора месяца не возникло ни одного спора, который пошёл бы в обход, — значит, канал работает. А если возник — значит, мы написали бумагу, которой никто не пользуется».
СТОРОНА (Анна): «Павел прав, и это самый жёсткий тест. Бумага, которой не пользуются, — это хуже, чем её отсутствие: она создаёт видимость порядка.
[медиатор: «Согласен, и зафиксирую это как правило проверки: договорённость проверяется использованием, а не отсутствием жалоб. Теперь — о самом риске, который вы только что назвали: что если бумага не работает. Что мы делаем? Есть два пути. Первый — процедурный: в соглашении пишем, что при нарушении спор возвращается к совместному разговору в течение трёх рабочих дней, и только потом стороны решают, идти ли выше. Второй — организационный: завести в отделе одну форму "запрос на решение" и один адресат по умолчанию. Что из этого ближе к тому, что вы реально сможете делать?»]
СТОРОНА (Павел): «Второе. Я готов вести форму. Это пятнадцать минут в неделю».
СТОРОНА (Дмитрий): «И я подпишусь под тем, что в форму попадает и моя позиция. Согласен.
СТОРОНА (Анна): «Тогда я веду список: сколько раз в месяц спор решён через форму, сколько через обход. Цифры, которые можно показать, а не ощущения».
[медиатор: «Отлично. Обратите внимание, что произошло: у нас появился не свод правил, а работающий контур — форма, адресат, срок ответа, счётчик и правило возврата к разговору при нарушении. Это то, ради чего соглашение и делается рабочим. Осталось два пункта: разбор на планёрке и премия. По премии мы уже договорились о принципе — формулу выносим на утверждение, формулировку я помогу оформить. А разбор? Дайте мне правило в одну фразу, которое можно повесить в раздевалке»]
СТОРОНА (Анна): «На разборе не называют виновных. Назначают ведущего и три решения: что продолжаем, что меняем, кто отвечает».
СТОРОНА (Дмитрий): «И ведущий — не тот, кто инициировал проблему. Иначе снова будет разбор «своего» против «чужого»».
СТОРОНА (Игорь): «И решения пишутся, а не остаются в голове».
МЕДИАТОР: «Тогда уточню последний штрих: ведущего кто назначает?»
СТОРОНА (Анна): «Руководитель участка и руководитель отдела продаж — по очереди, если предмет касается их отдела. То есть Дмитрий ведёт разбор по продажам, а руководитель продаж — по производству. Это несправедливо, но симметрично.
[медиатор: «Несправедливо — на самом деле симметрично, вы сами это и сказали. Это и есть рабочий вариант. Но обратите внимание на риск: руководитель участка будет вести разбор, где обсуждают отдел продаж, а это ровно та ситуация, где «через голову» появляется снова. Одно правило страхует: если ведущий — не автор предмета, ведущий не решает, а обеспечивает процедуру, и в конце разбора говорит, какое решение принято и кто его исполняет. Тогда это работает и когда тема неприятная»]
СТОРОНА (Дмитрий): «Согласен, если ведущий не решает. Иначе я не возьмусь вести чужие разборы».
[медиатор: «Хорошо. Я фиксирую итог седьмой встречи в одном абзаце, чтобы вы увидели: у нас есть подтверждение сроков с резервным ответчиком и порядком отмены; приоритетный лист с одним уровнем утверждения и уведомлением продаж; правило сверхурочных — заявка, резолюция, порог в тридцать часов как сигнал к пересмотру плана; правило разбора — без поиска

> виновных, ведущий не решает, три зафиксированных решения; форма совместного обращения и правило возврата к разговору. Пять рабочих механизмов. Всё это нужно ещё проверить, сегодня — детали форм и формулировок».

Встреча 8. Репетиция: согласовываем формулировки и работаем с возражениями (90 минут)

МЕДИАТОР: «Сегодня мы репетируем. Я буду читать формулировки вслух, дословно, как они пойдут в соглашение, и вы будете их проверять не на «хорошо/плохо», а на три вещи: понятно ли без меня, выполнимо ли в срок и что именно будет, если человек сделает это неправильно. И отдельно сегодня — возражения: у каждого из вас есть часть, которую вы внутренне не принимаете. Я предлагаю проговорить её сейчас, пока соглашение ещё не написано, потому что после подписания возражение выходит на свет уже в виде претензии».
СТОРОНА (Дмитрий): «Моя — самая жирная. Я не могу обязать директора по производству подписывать заявки на сверхурочные за сутки. Это не моя подпись и не мой процесс. И я не могу обещать, что не буду «говорить с людьми по-человечески», когда горит. А вы формулируете так, что это вообще запрещено».
МЕДИАТОР: «Давайте разделим. Первое: правило «заявка — единственная форма» — это ваше обязательство перед своими людьми, и это в вашей власти. Второе: срок согласования директором — это ваша просьба к тому, кого вы не контролируете, и здесь моя честная позиция: я не могу обязать его. Я могу только предложить формулировку, которая выносит вопрос наверх как факт: «согласование сверхурочных — процесс, согласованный с директором по производству; срок согласования — предмет договорённости с ним, а не обязательство медиатора». Третье: «по-человечески» — тут я предлагаю не запрет, а правило: устная просьба не является основанием для выхода, но руководитель, который просит, обязан в тот же день оформить заявку. То есть человеческое остаётся, но не остаётся без следа. Как вам?»
СТОРОНА (Дмитрий): «Вот так — да. Я не запрещаю себе говорить с людьми. Я обязан это оформлять. Это честнее, чем прятаться за формулировкой».
СТОРОНА (Анна): «А моё возражение. Я не согласна с тем, что отдел продаж теряет клиента, когда производство не подтвердило срок. То есть я всё равно отвечаю за то, что произошло на моей стороне, даже если решение принял Дмитрий. По симметрии из пятой встречи: если подтвердили и не выполнили — разбор производства. А если не подтвердили — скидываем на производство. А клиент-то уходит».
МЕДИАТОР: «Это самое серьёзное возражение, и оно правильно устроено. Вы правы: клиент уходит от компании, а не от отдела. И я должен сказать честную вещь: медиация не может распределить убытки внутри компании — это вопрос экономики и договоров между подразделениями, а мои четыре участника не решают вопрос учёта между центрами затрат. Но я могу предложить, что действительно в нашей власти: разделить два последствия. Первое — разбор: идёт всегда, когда есть невыполненное обязательство перед клиентом, независимо от того, кто принял решение. Второе — последствие для клиента: оно общее. То есть на планёрке по факту срыва мы не говорим «отдел продаж не выполнил своё обещание клиенту», мы говорим «компания не выполнила обязательство», и разбираем решение. Это не про списать вину, это про корректную постановку вопроса. И второй элемент, который я обязан предложить: если для вас критично, чтобы убыток не был визуально на вашем отделе — это предмет, который выносится финансовому директору или коммерческому, а не решается нами здесь. Запишите это себе как маршрут».
СТОРОНА (Анна): «Я записываю. Но тогда мы должны хотя бы на планёрке говорить «компания не выполнила», а не «продажи не выполнили». Это стоит мне неприятного разговора с коммерческим директором».
СТОРОНА (Дмитрий): «Зато это честно. Я, кстати, давно об этом думаю: при разборе у нас всегда наказывают «передний край».
СТОРОНА (Игорь): «То есть виноваты всегда те, кто ближе к клиенту. А мы — в цехе, нас не видно».
МЕДИАТОР: «Заметьте, что вы нашли общий интерес, не выходя из своих ролей: корректная формулировка разбора нужна и продавцам, и производству. Она и есть тот «общий котёл», о котором мы говорили в четвёртой встрече, только в правильной части — в формулировках, а не в деньгах».
СТОРОНА (Павел): «У меня возражение другое, и оно, может, самое неудобное. Всё, что мы придумали, — это про то, чтобы в следующий раз не было срыва. А что про тех, кто сорвал уже? Дмитрий не подтвердил срок и не оформил переработки. Игорь не зафиксировал приоритет. Продажи не запросили подтверждение. Мы это всё обсудили и разошлись — а срыв-то был, и клиент потерян, и премия уже выплачена. Никаких последствий не будет. Никаких».
[пауза]
МЕДИАТОР: «Павел, спасибо. Это вопрос, который я обязан был поставить сам, и я отвечу на него

прямо, потому что иначе мы сейчас подпишем красивую бумагу, которую вы справедливо сочтёте пустой. Последствия за произошедшее срыв — дисциплинарные, материальные, по премии — находятся вне моего круга полномочий. Медиатор не выносит взысканий (ст. 189, 192, 193 ТК РФ), не пересматривает выплату премии и не принимает кадровых решений: это прерогатива работодателя, осуществляемая в его собственной процедуре. Я не могу обещать вам, что «добьюсь дисциплинарного взыскания» — такого обещания я не делаю ни вам, ни кому-либо ещё, потому что не имею на это права.
Но вот что я могу и предлагаю: две вещи. Первая — сделать так, чтобы произошедшее было разобрано по тем же правилам, которые мы сейчас принимаем, то есть без поиска виновных, но с выводом: что именно мы теперь делаем иначе в каждом из четырёх мест. Тогда это будет разбор, а не наказание, но и не спустя рукава. Вторая — я готов прямо сейчас, на этой встрече, сформулировать для вас запрос работодателю: отдельно и письменно о том, чтобы произошедшее было рассмотрено в установленном порядке, если работодатель сочтёт это необходимым. Я не обещаю результата этого рассмотрения. Я обещаю, что запрос будет сформулирован корректно и подписан теми, кто его действительно поддерживает. Хотите?»
СТОРОНА (Павел): «Да. Хочу.
СТОРОНА (Анна): «Я тоже подпишу. Не потому, что мы ищем виновного, а потому, что мы требуем разобрать, а не забыть.
СТОРОНА (Дмитрий): «Я подпишу. И я прошу в запросе одной фразы: чтобы разбор был не про «кто виноват», а про «что меняется». Потому что в нынешнем виде такой разбор будет именно про вину.
СТОРОНА (Игорь): «И чтобы мои ребята не оказались в нём. Они отработали. Если кого-то будут спрашивать — это про меня, не про них».
[медиатор: «Принято, и это правильно. Формулирую текст запроса так, чтобы в нём не было ни слова о том, что виноват конкретный человек, — иначе работодатель прочитает его как жалобу, и это будет то же самое, что Павел делал через голову, только официально. Текст будет о другом: о том, что участок разбора по срыву заказов хотел бы видеть те же правила, которые приняты в соглашении. Это гуманнее, честнее и, поверьте, практичнее: запрос без поиска вины трудно отклонить, а запрос с поиском вины — легко отклонить, сославшись на то, что виновные уже очевидны»]
СТОРОНА (Анна): «Тогда я добавлю: чтобы в разборе был и клиентский контекст. Мы не просто «не выполнили» — мы потеряли контракт.
МЕДИАТОР: «Добавьте. Хотя замечу: на разборе «потеряли контракт» — это уже не про участников, а про обстоятельства, и об этом стоит помнить. Мы возвращаемся к предмету «какое правило надо было» и не заканчиваем на «ах, не повезло».
СТОРОНА (Игорь): «Можно я ещё одну вещь добавлю, чтобы мы не забыли? В марте, когда стало ясно, что срок невозможен, никто не сказал «невозможно». И это не потому, что все боялись. А потому, что не было договора, что это можно сказать. Вот это мы и чиним. И я хочу, чтобы в соглашении это было прямо написано, а не выведено из общего текста».
МЕДИАТОР: «Это лучшая формулировка за сегодня, и я впишу её в соглашение почти дословно: «право сообщить о невозможности срока без последствий для говорящего». Добавлю к ней вторую половину, которую вы сегодня сформулировали: если срок признан невозможным, заказ не принимается, пока решение не принято. Договорённость работает, только если обе её половины есть. Согласны?»
СТОРОНА (Дмитрий): «Согласен. И я обязуюсь это не забыть: сказать «невозможно» — это не отказ, а профессиональная работа.
СТОРОНА (Анна): «Тогда, может, есть смысл это написать не в соглашении между нами, а предложить в локальный акт? В положение о премировании или в отдельный регламент.
МЕДИАТОР: «Отличная мысль, и я зафиксирую её как отдельный пункт: соглашение — это договорённость между участниками, она имеет силу, пока её соблюдают. А то, что должно работать для всех в компании, — это предмет локальных актов работодателя, и это процедура: разработка, согласование, ознакомление, вступление в силу. Медиатор не пишет локальные акты и не внедряет их. Но я могу сделать так, чтобы ваши формулировки были готовы к тому, чтобы их профессионально оформили. Договорились, что мы это выносим как рекомендацию?»]
СТОРОНА (Анна): «Договорились».
МЕДИАТОР: «Тогда я подведу итог репетиции. Мы проговорили три возражения, и все три — честные. По первому мы нашли, что у Дмитрия своя часть обязательства, а чужой — предмет просьбы. По второму мы признали, что общий убыток — не наш предмет, и предложили корректную формулировку разбора. По третьему мы получили самое важное: процедуру, которая даёт вам право требовать разбора, не превращая это в жалобу с поиском вины. Плюс две новые договорённости — про право говорить «невозможно» и про вынос в локальные акты. На следующей

> встрече мы сделаем финальную сверку: пройдём все пункты, проверим, что каждый кем и когда исполняется, и составим текст соглашения».

Встреча 9. Финальная сверка и проверка на исполнимость (90 минут)

МЕДИАТОР: «Сегодня — сверка. Мы пройдём по всем пунктам и проверим одно простое, но убийственное свойство любого соглашения: если я, медиатор, уйду и никто больше не придёт, выполнится ли это само по себе? Если пункт требует того, чтобы я напоминал, проверял и подталкивал — он не работает. Мы ищем такие пункты и либо чиним, либо честно выводим за скобки с датой сверки. Порядок: читаю пункт, кто отвечает, срок, признак выполнения, последствия нарушения. Если кто-то молчит — значит, непонятно, и мы туда идём».
СТОРОНА (Дмитрий): «Давайте я сразу скажу, где у меня уязвимое место. Пункт про заявку на сверхурочные: если я в командировке или в отпуске, а бригада работает — заявку подавать некому, и получится, что они «нарушили правило». Как это закрыть?»
МЕДИАТОР: «Хороший вопрос, и он показывает, что мы не сделали дыру в правиле, а нашли её до того, как она сработала. Три варианта. Первый: у каждого участка есть замещающий по этому процессу — тот же, что и по подтверждению сроков. Второй: если заявку подать невозможно — выход в выходной день фиксируется по факту и оформляется задним числом в первый рабочий день, с указанием причины. Третий: при отсутствии руководителя и невозможности оформить — звонок руководителю производства с фиксацией в переписке. Какой вариант реализуем у вас?»
СТОРОНА (Дмитрий): «Второй и третий реальны. Первый — давайте так же, как по срокам: назначу замещающего на год».
СТОРОНА (Игорь): «Тогда в заявке надо три поля: дата, часы, кто работал. И ещё: причина, почему оформили задним числом. Иначе это будет лазейка, которой воспользуются все, включая меня».
СТОРОНА (Анна): «Хорошо, что мы это сейчас проговорили. А то через месяц у вас был бы «сверхурочный фонд» без привязки к людям.
СТОРОНА (Дмитрий): «Правильно. И я заодно введу: ежемесячная сверка часов по участку — не наказание, а просто цифра. Если видно, что у одного человека 60 часов, мы это обсуждаем, а не делаем вид, что не замечаем».
[медиатор фиксирует и проверяет: правило закрыто, лазейки названы самим Игорем, и добавлен элемент — «сверхурочный фонд», который раньше не обсуждался и который очень часто становится скрытым механизмом]
МЕДИАТОР: «Следующий пункт — приоритетный лист. Читаю: формирует старший мастер, утверждает руководитель участка, продажи видят одну строку, периодичность — раз в неделю. Проверка: если руководитель участка в отпуске на неделю — что?»
СТОРОНА (Дмитрий): «Замещающий. Я его назначу. Вот, кстати, ещё один аргумент за то, чтобы замещающий был один на оба процесса: меньше людей, меньше путаницы.
СТОРОНА (Игорь): «Тогда давайте условимся: замещающий делает и подтверждает, и утверждает. Это рискованно — он и формирует, и утверждает. Хотя бы раз в месяц Дмитрий смотрит лист постфактум».
СТОРОНА (Дмитрий): «Согласен, это разумно. Раз в месяц я подтверждаю приоритет задним числом — по сути, это аудит, а не формальность».
[медиатор: «Проверка на исполнимость пройдена: пункт работает без медиатора, с назначенным человеком и с одним запросом «а если его нет»]
МЕДИАТОР: «Дальше. Пункт "через голову": совместная форма запроса, три рабочих дня на ответ, потом — возврат к разговору. Проверка: кто технически ведёт форму?»
СТОРОНА (Павел): «Я. И я беру на себя, чтобы это не висело. Форма — простая: тема, в чём спор, два варианта решения, кому адресовано. Ответ — в те же три дня, иначе считается, что ответил тот, кто адресовал. Вот именно этот вариант».»
СТОРОНА (Анна): «О, вот это хорошо. Иначе будет «мне не ответили».
СТОРОНА (Дмитрий): «И тогда вопрос: а если ответ «невозможно»? То есть «мы не можем так» — это ведь ответ, но отрицательный».
СТОРОНА (Анна): «Отрицательный ответ — тоже ответ. Но, наверное, должен быть с альтернативой: «не можем так, зато можем вот так».
СТОРОНА (Дмитрий): «Тогда я обязуюсь формулировать отказ с предложением. Это, кстати, и есть тот самый запрос, который мы сформулировали в третьей встрече — «заявка с вариантами».
[медиатор: «Отмечу: стороны замкнули контур сами, без моей подсказки. Теперь проверим, нет ли пункта, который требует меня. Идите по списку»]
СТОРОНА (Дмитрий): «Все пункты — про людей, которых здесь нет: директора по производству, коммерческого директора, финансового. Ни одного про медиатора».
СТОРОНА (Анна): «И про премию: формула выносится на утверждение. Тоже без нас».
МЕДИАТОР: «Тогда отдельно про дату сверки. Шесть недель — достаточно, чтобы увидеть: была ли

заявка на сверхурочные, был ли приоритетный лист, проходила ли форма, был ли разбор. Но шесть недель — мало, чтобы увидеть новый квартал и новую премию. Поэтому предлагаю две даты: через шесть недель — сверка процессов, через три месяца — сверка по премии и по разбору. Вторая — как раз та, про которую вы говорили изначально».
СТОРОНА (Анна): «Хорошо. И на второй сверке — не только «выполнено/не выполнено», но и «что изменилось в цифрах». Например, сколько раз за квартал сработала форма, сколько заказов пришло без подтверждения, сколько сверхурочных оформлено письменно».
СТОРОНА (Игорь): «И сколько часов сверхурочных ушло в минус по сравнению с прошлым кварталом. Если мы ничего не изменили — значит, мы просто переписали бумагу».
СТОРОНА (Дмитрий): «Отличная метрика. И я готов её показывать, даже если она будет неприятной. Если после всех этих правил люди всё так же в выходные — значит, я плохой руководитель и плохо применяю то, о чём мы договорились».
[медиатор: «Дмитрий, вот это предложение — самое ценное в сегодняшней встрече, и я хочу его зафиксировать буквально: «показать метрику, даже если она неприятна». Это признак того, что договорённость перестала быть защитой позиции и стала инструментом. Именно в этот момент соглашение начинает работать без медиатора. Теперь проверим текст на исполнимость — прочитаю по одному предложению каждого пункта и попрошу каждого сказать: это я могу сделать в ближайший вторник?»]
СТОРОНА (Анна): «Подтверждение сроков — могу. Я введу в CRM правило: рисковый заказ нельзя закрыть без подтверждения. Это правда полезно, я сама об этом думала, но не оформляла».
СТОРОНА (Дмитрий): «Ответ на заявку по подтверждению — за один рабочий день — могу. Это перестроит мой день, но я это делал и раньше, только без заявок».
СТОРОНА (Игорь): «Приоритетный лист — могу, у меня уже есть черновик, я его вёл для себя».
СТОРОНА (Павел): «Форму совместного обращения — могу с понедельника. Я подниму, как это устроено у нас в CRM».
СТОРОНА (Дмитрий): «Заявка на сверхурочные — могу. Это самое неприятное, потому что придётся объяснять людям, почему раньше можно было без бумаги, а теперь нельзя».
СТОРОНА (Игорь): «Объяснять придётся. И знаете, я не против. Я только за то, чтобы объяснение было одно на всех, а не у каждого своё».
МЕДИАТОР: «Вот это и есть признак зрелости договорённости: люди готовы объяснять другим то, что раньше делали молча. И это будет работать, только если объяснение одно. Я предложу на десятой встрече, чтобы мы заранее согласовали одну общую формулировку для бригады — короткую, в двух предложениях, о том, что меняется и почему. Тогда это не выглядит как «начальник выдумал бумагу». Можете?»
СТОРОНА (Игорь): «Могу. Две фразы: "Сверхурочные теперь оформляются заявкой — чтобы это считалось и чтобы это не было вашей вольной". Всё.
СТОРОНА (Дмитрий): «И от меня добавьте вторую: "Я обязан это оформлять. Не вы — я".»
МЕДИАТОР: «Отлично. Это, кстати, прямо то, что делает разницу между контролем и процедурой. Теперь ещё одна вещь, которую я проверяю отдельно: конфиденциальность. Текст соглашения не разносится по коллективу. Но вы двое — из отдела продаж, а у вас там ещё человек, который придёт и спросит: «а что там?». Что вы ему скажете?»
СТОРОНА (Павел): «Скажу: «мы разговаривали, я не могу рассказать, я подписывал, что не разносить». Но, честно, я скажу, что соглашение касается процессов, а не людей. Там нет ничьих имён. Может, это и есть правильный ответ — показывать то, что можно показывать».
СТОРОНА (Анна): «Согласна. Никаких имён. Только правила. Тогда и скрывать нечего».
МЕДИАТОР: «Это разумное решение, и я его поддержу: в соглашении не будет ни имён участников, ни описаний их поведения, ни оценок. Только правила, роли и даты. И отдельным пунктом — что соглашение не используется для оценки кого-либо и не может быть основанием для кадровых выводов. Это важно: соглашение не должно стать инструментом «против» кого-то в отделе. Один вопрос напоследок: есть ли пункт, который вы считаете нужным и который мы не обсудили?»
СТОРОНА (Дмитрий): «Есть. Как быть с теми, кто уже ушёл? У нас из-за этого конфликта ушёл один менеджер. Он ушёл, потому что не верил, что что-то изменится. Ему мы не можем ничего предложить. Но я хочу, чтобы было правило, по которому мы узнаём об уходе и реагируем».
СТОРОНА (Анна): «Как реагировать на уход? Он ушёл.
МЕДИАТОР: «Наверное, так: если человек уходит и называет причину — мы фиксируем её как сигнал и возвращаемся к правилам. Не перехватываем, не уговариваем, но и не делаем вид, что ухода не было. Это, кстати, хороший пример того, как соглашение работает не только в момент конфликта, но и потом — через обратную связь. Готовы включить это в текст?»
СТОРОНА (Дмитрий): «Готов. И я, кстати, поговорю с этим человеком. Не для того, чтобы вернуть, а чтобы узнать, что именно не сработало. Это его право — и он не обязан отвечать».

> [медиатор: «Осторожно: это личное, и ответственность за интервью с уволившимся — на Дмитрии, не на медиаторе. И здесь есть риск, о котором я обязан предупредить: не превращайте это в «оценку уходящего» и не используйте его слова как оружие. Это вы уже умеете — иначе на первой встрече Павел бы не сидел с нами. На следующей встрече мы составим текст».

Встреча 10. Составление и подписание соглашения, передача на исполнение (90 минут)

МЕДИАТОР: «Сегодня мы составим текст и подпишем. Текст я готовил между встречами, раздал вам заранее — вы его читали. Сейчас пройдём по пунктам вслух, я фиксирую ваши правки, затем подпишем. И первое — три оговорки, которые войдут в текст, потому что без них соглашение вводит в заблуждение. Первая: оно регулирует отношения между участниками и не изменяет трудовые права и обязанности, установленные ТК РФ и локальными актами работодателя. Вторая: оно не является основанием для дисциплинарных решений и не заменяет премирование, утверждаемое работодателем. Третья: оно не лишает сторон права обратиться в установленном порядке — в комиссию по трудовым спорам, в трудовую инспекцию, к прокурору, в суд, — если договорённости не будут работать. Я это проговариваю вслух, чтобы никто из вас потом не мог сказать, что его обманули. Возражения?»
СТОРОНА (Дмитрий): «Нет. Наоборот, я рад, что это написано. Просто чтобы вы знали: я рассчитывал на то, что вы напишете «медиация обеспечивает защиту» — и тогда я бы подписал, не читая».
МЕДИАТОР: «Именно поэтому я это и пишу. Медиация не «обеспечивает защиту» — она даёт вам договорённости и инструмент. Никаких гарантий, которые я не могу выполнить».
СТОРОНА (Павел): «Третью оговорку — согласен. И я добавлю от себя в текст: если договорённости не работают, стороны сначала возвращаются к разговору, и только потом решают, идти ли в другие инстанции. Мне важно, чтобы это было первым шагом, а не последним».
МЕДИАТОР: «Принимается, и я внесу это как пункт. Теперь по тексту. Пункт первый: подтверждение сроков. Читаю по пунктам: рисковый заказ — срок менее шести недель либо нестандартная комплектация — не продаётся с подтверждённым сроком без письменного подтверждения производства; подтверждение выдаёт руководитель участка или назначенный им замещающий в течение одного рабочего дня; при отсутствии ответа заказ считается неподтверждённым; отмена подтверждения возможна только письменно с датой вступления в силу и уведомлением менеджера в тот же день. Кто возражает?»
СТОРОНА (Анна): «Я возражаю против "при отсутствии ответа считается неподтверждённым" в одном месте: если подтверждение не пришло из-за отпуска замещающего — заказ не должен висеть. Тогда нужен срок больше одного дня для замещающего. Можно так: подтверждение в течение рабочего дня, а если замещающий недоступен — два дня».
СТОРОНА (Дмитрий): «Согласен, замещающий отвечает за два дня, руководитель — за один. Зафиксируйте так».
[медиатор вносит правку. Замечание Анны — рабочая: она проверила правило на конкретном случае и нашла, где оно зависает]
МЕДИАТОР: «Пункт второй: приоритетный лист. Формирует старший мастер — раз в неделю, экстренно при срочном заказе обращается к руководителю. Утверждает руководитель участка или замещающий, раз в месяц — подтверждение руководителем постфактум. Продажи видят строку: заказ, приоритет, ожидаемая неделя готовности. Если заказ не подтверждён — он не ставится в производство, и ответственность за последствия решения лежит на том, кто утверждает, а не на том, кто исполнял. Формально это самое рискованное место текста, поэтому давайте проговорим его вслух ещё раз».
СТОРОНА (Анна): «Я это принимаю. Но я хочу, чтобы в тексте было слово о том, что мы не отменяем клиентские обязательства. Не мы отменяем — мы сообщаем».
СТОРОНА (Игорь): «И ещё: если приоритет сняли, продажи должны узнать об этом в тот же день, а не на следующей планёрке».
[медиатор вносит обе правки]
МЕДИАТОР: «Пункт третий: сверхурочные. Инициирует руководитель участка письменной заявкой с датой, часами, составом и задачей; согласует директор по производству, срок согласования — предмет договорённости сторон, не обязательство медиатора; при невозможности подать заявку в срок — выход фиксируется по факту и оформляется в первый рабочий день с указанием причины; регулярные сверхурочные свыше тридцати часов на человека в месяц рассматриваются как сигнал к пересмотру плана или ресурсов, а не как норма. Договорённость со стороны бригады: бригада не отказывается от работы по устной просьбе руководителя, но ожидает оформления в тот же день — и это «ожидает» не как претензия, а как правило. Читаю дальше: замещающий, раздельный адресат, ежемесячная сверка часов по участку».
СТОРОНА (Игорь): «Я хочу добавить: ежемесячная сверка часов идёт по участку и не превращается

в разбор конкретного человека, если человек работает много — мы разбираем нагрузку, а не человека».
СТОРОНА (Дмитрий): «Это важно, и это моё обязательство тоже: я не буду использовать сверку как инструмент давления».
[медиатор вносит правку и отмечает: обе стороны одновременно ограничили сами себя — это хороший признак, что правило не превращается в оружие]
МЕДИАТОР: «Пункт четвёртый: разбор на планёрке. Не называем виновных; ведущий — не автор предмета и не пострадавшая сторона; ведущий не решает, а обеспечивает процедуру; в конце — три зафиксированных решения: что продолжаем, что меняем, кто отвечает и к какому сроку; решения письменно; при невыполнении обязательства перед клиентом разбор формулирует как «компания не выполнила обязательство», с разбором решения, а не распределением вины между подразделениями. Пункт пятый: форма совместного обращения — ведёт Павел, ответ в три рабочих дня, при отсутствии ответа считается, что ответил адресат, отказ формулируется с альтернативой, при нарушении — возврат к разговору в течение трёх рабочих дней, далее стороны решают вопрос о дальнейших шагах самостоятельно».
СТОРОНА (Анна): «Пункт пятый — поправка: "при отсутствии ответа считается, что ответил адресат" — это слишком жёстко для живых людей, у которых бывают перегрузки. Давайте так: если ответа нет за три дня — форма автоматически возвращается адресату с пометкой "требуется ответ". Не считаем ответом, но и не давим».
СТОРОНА (Павел): «Да, так честнее. Я за.
СТОРОНА (Дмитрий): «Тогда я должен следить. Ладно, я и так слежу — просто я это не оформлял».
[медиатор вносит правку: «возвращается с пометкой "требуется ответ"». Проверяет: пункт по-прежнему исполним — да, возврат формы это действие, которое не требует волевого решения "договориться"]
МЕДИАТОР: «Пункт шестой: премия. На следующий квартал предлагается принцип расчёта: доля от выполнения плана своего подразделения, доля от качества, небольшая общая часть — пропорционально вкладу, с условием, что при невыполнении плана подразделением его часть не поступает в общий котёл. Принцип выносится на утверждение работодателем в установленном порядке, с оформлением изменений в положение о премировании и, при затрагивании, в коллективный договор. Медиация в этом не участвует и результат не гарантирует — это предмет решения работодателя».
СТОРОНА (Анна): «Я прошу добавить: пока принцип не утверждён, действует прежний порядок. Чтобы никто не пытался применить новую формулу задним числом».
[медиатор вносит правку]
МЕДИАТОР: «Пункт седьмой: право сообщить о невозможности срока. Никаких негативных последствий для того, кто сообщил, что срок невозможен, если сообщение сделано в срок и в установленной форме; заказ не принимается, пока решение не принято; решение принимает руководитель участка с обязательным вынесением на уровень директора по производству, если отказ затрагивает приоритетный заказ. Последний пункт: конфиденциальность, отсутствие имён в тексте, запрет использования соглашения для оценки кого-либо, две даты сверки — через шесть недель и через три месяца — и формат сверки».
СТОРОНА (Дмитрий): «Мне нужна ещё одна вещь в тексте — про ответственное лицо. По части пунктов я отвечаю, по части — Игорь, по части — Павел. Давайте прямо пропишем: какие роли за кем, чтобы через месяц никто не говорил "а это не моё"».
СТОРОНА (Анна): «И добавим про клиента: пакет исходящей коммуникации клиенту согласуется между продажами и производством единым текстом, до отправки клиенту. Сейчас клиент получает два разных ответа».
[медиатор вносит обе правки и закрывает текст]
МЕДИАТОР: «Текст готов. Сейчас я зачитаю его целиком — вслух, целиком, чтобы вы услышали, как он звучит, и чтобы ни одной формулировки не осталось за кадром. Потом — подписи. Подписывают все четверо: те, кто в процедуре и с кем согласован текст. Отдельно подписывается лист с датами сверки. Оформление — в двух экземплярах, у каждого свой, плюс я передаю соглашение тем, кого это касается по должности, в той мере, в какой это нужно для исполнения, и с их согласия».
СТОРОНА (Павел): «А если мы не сможем прийти на сверку?»
МЕДИАТОР: «Тогда придёт кто-то один от каждой стороны с правом говорить. И в соглашении будет написано: отсутствие на сверке не отменяет договорённостей, но не освобождает от проверки их исполнения. Никакой пункт не требует моего присутствия — если я не приду, всё остаётся работать. Это, кстати, и есть главный признак хорошего соглашения».
СТОРОНА (Анна): «Тогда подписываем».
[подписание. Медиатор фиксирует в протоколе: все четверо подписали добровольно, замечаний по

тексту не зафиксировано; стороны получили экземпляры; копия передаётся заинтересованным подразделениям по их согласию]
МЕДИАТОР: «Последнее, и это важно. За пределами этого соглашения остаются вещи, о которых мы честно сказали. Первое: пересчёт премии за прошлый квартал — это решение работодателя, и мы в него не вмешивались. Второе: юридическая оценка оформления сверхурочных — работа юриста, и если вы хотите её провести, это нужно делать отдельно, я готов подсказать, к кому обратиться, но не буду давать заключение. Третье: дисциплинарные вопросы в отношении любого из вас — исключительная прерогатива работодателя, и я в них не участвовал и не обещал вам никаких результатов. Четвёртое: претензии клиента и возможные санкции — работа юриста и коммерческой службы. Пятое: я направил запрос работодателю о рассмотрении произошедшего в установленном порядке — текст запроса приложен к соглашению, под ним подписи тех, кто его поддерживает, и я не знаю и не могу знать, каким будет решение. И шестое: если через три месяца окажется, что ничего не работает, — вы имеете полное право пойти по процедуре, и договорённость между нами этого права не отнимает. Это написано в тексте, и я настаиваю, чтобы вы это помнили, когда будет трудно».
СТОРОНА (Дмитрий): «У меня вопрос напоследок. А вы как считаете — сработает?»
МЕДИАТОР: «Сработает ли — зависит от того, будете ли вы пользоваться. Я вижу признаки, которые говорят в вашу пользу: вы сами предложили ключевые правила, вы предложили метрику, которую готовы показывать, даже если она неприятная, вы попросили, чтобы в тексте было две честные оговорки, и вы попросили включить обратную связь по уходу сотрудника — это всё поведение людей, которые собираются исполнять, а не просто подписать. Но я не буду давать прогнозов. Моя работа закончится с вашей подписью; дальше работает ваше соглашение».
[встреча завершена; в протоколе отмечены дата, состав участников, перечень приложений: текст соглашения, лист дат сверки, текст запроса работодателю]

Часть III. Разбор дела

Почему это дело пошло так

Дело началось не с ссоры, а с того, что в организации не существовало правил принятия решений в условиях нехватки ресурсов. Продажи пообещали клиенту срок, производство приняло объём на словах, приоритет назначил мастер, а руководитель участка — не оформил, потому что формального механизма «я не беру» просто не было. Каждый шаг был логичен с точки зрения своего участника, и именно это сделало конфликт неразрешимым: у сторон не было общей точки, где можно было бы остановиться и договориться. Дальше конфликт размножился в три независимых линии. Первая — производственная: сорванный контракт, потеря клиента, переработки без оформления. Вторая — статусная: публичное указание вины на планёрке затронуло не только двух участников, но и новичков, и после этого позиция «крайнего» закрепилась за отделом продаж. Третья — премиальная: выплата по правилам, которые на практике не работали, превратилась в предмет сравнения «кто больше отработал» и стала третьей стороной конфликта, хотя к срыву контракта отношения не имела. Наконец, линия «через голову» добавила личный сюжет: жалоба напрямую директору была вызвана тем, что канал обращения внутри отсутствовал, и с этого момента часть энергии уходила на выяснение, кто кого обидел, а не на восстановление процесса. Отдельно отметим, что все четыре участника пришли с разными ожиданиями от медиации. Анна хотела защиты от обвинения и, по её собственным словам, «добьётся дисциплинарного взыскания» — то есть результата, который медиация не даёт по определению. Дмитрий хотел, чтобы его профессиональное «нет» имело вес. Игорь хотел, чтобы переработки перестали быть негласным одолжением бригады. Павел хотел выйти из позиции обвиняемых и закрыть вопрос о «через голову». Пока эти ожидания не были приведены к общему знаменателю, процедура рисковала превратиться в разбирательство с участием медиатора.

Интересы за скобками и почему договорённости получились

Ключ к делу — в том, что интересы сторон оказались непротиворечивыми, а позиции — противоречивыми. Анна требовала «перераспределить премию в пользу продаж», Дмитрий — «не уменьшать премию участка»: выглядит как ножницы, но за первым стоял страх остаться крайней в истории с клиентом, а за вторым — страх, что сверхурочные снова останутся неоплаченной работой бригады. Когда в четвёртой встрече медиатор развёл требования и интересы, выяснилось, что обе стороны хотят одного: видеть, из чего складывается премия, и не быть обойдёнными по непонятным основаниям. Второй момент — общий интерес, который не был назван вслух до третьей встречи: оба отдела хотят, чтобы срыв больше не был чьим-то личным поражением. Анне нужен был достоверный ответ производства о сроке; Дмитрию — признание, что отказ от невыполнимого заказа не является его личной ошибкой. Это два ответа на один и тот же вопрос: где в цепочке принимается решение, когда ресурсов не хватает. В соглашении это превратилось в правило о заявке с вариантами и о переносе решения на уровень, где оно может быть принято. Третий — момент, когда стороны нашли решение сами, без подсказки медиатора: Павел предложил заменить «жалобу через голову» совместным письменным обращением, где есть и руководитель, и подчинённый. Это оказалось сильнее запрета: запрет означал бы, что канал закрыт, а совместное обращение давало каналу другой режим работы. Именно такие находки медиатор фиксировал как основу соглашения, а не собственные формулировки.

Что сделало процедуру работающей

Процедура сработала потому, что была построена на последовательности «факт — интерес — требование — правило — проверка», а не на поиске виновного. Первая встреча: раздельные сессии, чтобы сильная сторона не заглушала слабую, и явное проговаривание границ медиатора, включая отказ обещать защиту перед руководством. Вторая встреча: предмет сформулирован не как «кто сорвал», а как «какое правило должно было существовать», и первые формулировки правил стороны написали сами — это оказалось важным для легитимности будущего соглашения. Третья встреча — разведение интересов и требований, ключевой перелом. Четвёртая — проверка формулировок на исполнимость: «не называем виновных» было отброшено как лозунг и заменено на «назначаем ведущего разбора и фиксируем три решения». Пятая — честная фиксация того, что не входит в компетенцию: клиентские санкции, пересчёт выплаченной премии, дисциплинарные вопросы. Отказ медиатора обещать невозможное оказался необходимым условием доверия. Отдельный элемент — работа с групповой стороной. Павел и Анна представляли отдел продаж, но решения принимал не коллектив, и медиатор не подписывал соглашение от имени отдела: право подписать было только у тех, кто лично присутствовал и согласовывал текст. Та же логика работала с производством, где Игорь настоял на отдельном участии. Кроме того, медиатор несколько раз возвращал сторонам к их же формулировкам («это не отговорка, а критерий», «ты говорил не «мы возьмём», а «вопрос к производству»»), что позволяло сторонам увидеть собственную неточность без участия медиатора в роли обвинителя. Наконец, сохранена иерархия: процедура шла при участии руководителя участка, и медиатор работал с ним как с равноправной стороной — не снимая с него ответственности, но и не позволяя ему уходить в позицию «я начальник, поэтому не отвечаю». Для медиатора, работающего с коллективом, это постоянный риск: уважение к иерархии и отсутствие подыгрывания ей — две разные вещи.

Где медиация не работает и в чём были риски

Первый риск реализовался частично: на второй встрече стороны несколько раз соскальзывали в поиск виновного, и понадобились две-три прямые интервенции медиатора, чтобы вернуть разговор к предмету. Без этого встреча превратилась бы в разбор мартовской планёрки, и процедура была бы провалена не содержанием, а формой. Второй риск — «всё утечёт». Конфликт касался премии и распределения выгод, а в коллективе такие разговоры расходятся мгновенно и бьют по тем, кто в них упомянут. Медиатор ввёл правило конфиденциальности на первой же встрече, ограничил круг участников и проводил раздельные сессии; в соглашении отдельным пунктом зафиксировано, что текст соглашения не разносится по коллективу без согласия сторон. Гарантировать этого нельзя — и в соглашении сказано именно «не разносить», а не «не обсуждать». Третий риск — групповая сторона и «фронт против руководителя»: продажи могли использовать процедуру для выработки коллективной позиции против Дмитрия. Это сработало против медиации, потому что соглашение, подписанное одним человеком от отдела, было бы не исполнено. Ответ — подписание только участниками процедуры, плюс отдельная оговорка о том, что договорённости распространяются на подразделение через процедуру работодателя, а не через личное обещание медиатора. Четвёртый риск — «красивое, но неисполнимое» соглашение. Каждая договорённость проверялась по трём признакам: кто делает, в какой момент, что считается нарушением и кто это фиксирует. Формулировки вроде «улучшить взаимодействие» и «усилить контроль» были отброшены при первой же проверке. Пятый риск — соглашение, которое подменяет трудовые процедуры. Отдельным пунктом зафиксировано: вопросы о правильности начисления премии, о законности оформления сверхурочных и о причинах срыва контракта остаются в компетенции работодателя, юриста и при необходимости комиссии по трудовым спорам; медиация их не заменяет и не предрешает. Это оказалось не формальностью: именно на этой границе стоял риск обещаний, которых медиатор не может выполнить.

Юридические границы: что осталось за рамками соглашения

Медиация изменила отношения и создала рабочие договорённости, но не изменила и не может изменить статус работников, объём их прав и порядок, установленный законом и локальными актами работодателя. За рамками соглашения остались: пересчёт уже выплаченной премии за прошедший квартал — решение работодателя, и медиатор в нём не участвовал; юридическая оценка законности оформления сверхурочных работ (ст. 99, 101 ТК РФ) и режима рабочего времени (ст. 100, 104 ТК РФ) — работа юриста; претензии клиента по просрочке и санкции по договору — работа юриста и коммерческой службы; дисциплинарные вопросы в отношении любого из участников (ст. 189, 192, 193 ТК РФ) — исключительная компетенция работодателя, и медиатор не обещал и не мог добиться никаких взысканий. Ни в одном из пунктов соглашения нет обещания «защитить перед руководством» или «добиться наказания» — это осознанно: такие обещания создают иллюзию результата, который медиатор не в состоянии дать. Отдельно проговорено, что коллективный договор и положение о премировании (ст. 372–377 ТК РФ, Федеральный закон от 27.01.2012 № 40-ФЗ) остаются обязательными для сторон: соглашение не может им противоречить, оно уточняет порядок в той части, где документы оставляли пробел. И отдельно — что если договорённости не сработают, у сторон сохраняются все права: обращение к работодателю, в комиссию по трудовым спорам, в трудовую инспекцию, к прокурору, а затем в суд (ГПК РФ, глава 39). Медиация не создаёт для них новых ограничений.

Как проверять исполнение через два-три месяца

Проверка встроена в само соглашение, и это главное: без даты сверки договорённости постепенно растворяются, а не нарушаются — их просто перестают выполнять, потому что никто не помнит, что обещал. Поэтому в соглашении зафиксированы: конкретная дата сверки (через шесть недель), короткий формат — сорок минут, письменная фиксация по каждому пункту «выполнено / не выполнено / частично», а также правило последствий: если пункт не выполнен, это не «нарушение договорённости» с претензиями, а предмет возврата к разговору, и только после этого — вопрос о том, нужен ли другой путь. Самая честная проверка — не «как настроение», а три вопроса к каждому пункту: сделано ли, в срок ли, и что именно не сделано. Практически это означает, что на сверке Анна приносит подтверждение, что продажи больше не продают срок без подтверждения производства; Дмитрий — что заявки на сверхурочные оформляются письменно; Игорь — что приоритет по трём параллельным заказам назначается документально, а не по договорённости в цехе; что премия за следующий квартал начисляется по согласованной формуле, доступной всем, и что разбор на планёрке проводится ведущим, без публичного называния виновных. Два-три месяца — срок, который здесь уместен: меньше — слишком рано, разборы ещё идут, а сверхурочные за октябрь–декабрь не отражены в расчёте премии; больше — договорённости успевают размыться. Зафиксированная дата сверки сама по себе работает: она делает исполнение наблюдаемым, а значит — обсуждаемым, без угрозы и без публичного разбирательства. И ещё один пункт, о котором стоит сказать прямо: если по итогам сверки выяснится, что процедура не дала результата, это не повод для упрёков медиатору. Медиация — не приговор и не гарантия; она даёт сторонам инструмент, которым они пользуются или не пользуются».

Оговорка

Методичка отражает требования Гражданского кодекса РФ, Жилищного кодекса РФ, Трудового кодекса РФ, Гражданского процессуального кодекса РФ и Федерального закона от 27.07.2010 № 193-ФЗ «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)», а также сложившуюся практику. Материал носит методический характер и не является юридической консультацией по конкретному делу. Перед подготовкой текстов конкретных соглашений необходимо сверяться с актуальной редакцией закона и с практикой конкретного суда.