



## Интересные факты и цитаты о спорах и их внесудебном урегулировании

Д.Л. Давыденко, к.ю.н.

Опубликовано в журнале «Третейский суд» 2005 г. № 1, 2.

История полна курьезами о том, как разрешались коммерческие и иные конфликты. Мы ограничимся здесь теми случаями, когда это происходило без суда и применения силы. Люди издавна изобретают способы мирного разрешения и избежания конфликтов. Неудивительно, ведь без конфликтов не обходится ни деловая, ни личная жизнь. Вашему вниманию предлагается серия фактов и высказываний об альтернативном разрешении споров.

### Полюбовные сказки в российской правовой культуре

Русские сказки обычно заканчиваются словами "...и пошли под венец, тут и сказке конец". Это сказки детские, но дело в том, что кроме них были и сказки полюбовные. Таких сказок на Руси было великое множество. Их главными героями становились и купцы, и крестьяне, и ремесленники — все, кто достиг полной дееспособности. Надо заметить, что дети и умалишенные в полюбовных сказках участвовать не могли. Крепостные также не могли участвовать в них, хотя само содержание полюбовной сказки нередко напрямую касалось их судьбы. Примечательно, что и женщины тоже долгое время не могли участвовать в полюбовных сказках. Считалось, что это дело для свободных мужчин.

Непременным условием полюбовной сказки было взаимное согласие всех ее участников. Полюбовные сказки обычно не были устными. Они излагались на хорошей бумаге и обязательно скреплялись подписями сторон. Часто такие сказки рассматривали судьи. Как правило, они учитывали их содержание при вынесении приговоров. А во многих случаях суд решал, следует ли одобрить эту сказку.

*Полюбовной сказкой* на Руси до XX века называлась разновидность мировых соглашений. Она фиксировалась в книгах решений суда и представляла собой обязательство, в силу которого одна сторона, по обоюдному согласию, принимала на себя исполнение каких-либо условий (уплатить долг к известному сроку, вознаградить другую за причиненные той обиды, не наносить впредь оскорблений и т.д.)<sup>1</sup>. Полюбовная, или мировая сказка оформлялась как обязательство одностороннее, от имени ответчика. Однако она могла иметь силу только с согласия истца, и иногда содержала и его встречные обязательства, обычно — прощение ответчика (отказ от иска).

<sup>1</sup> *Скоробогатый П.* Мировые сделки в волостном суде // Юридический вестник. Москва, июль 1881. С. 430.

## Что говорили о спорах мыслители древности

Согласительные процедуры высоко ценили многие мыслители древности. Так, римский драматург II в. н.э. Теренций писал о необходимости стремиться урегулировать споры мирным путем, прежде чем переходить к противостоянию:

*Все испытать, не драться должно мудрому,  
как знать, быть может, обойдется без борьбы?*

Греческий поэт эпохи эллинизма Аполлоний Родосский также высказывался в пользу приоритета согласительных процедур:

*Стараться надлежит не сразу к силе прибегать,  
Но попытаться столковаться на словах.*

Известный греческий драматург V в. до н.э. Еврипид утверждал, что согласительные процедуры являются предпочтительными потому, что они не менее эффективны, чем насильственная форма разрешения споров:

*Всего достигнуть можно разговорами,  
Что иначе творит врага оружие.*

Марк Туллий Цицерон в работе "Об обязанностях" писал:

*"Т.к. существуют два способа разрешения споров: один - путем переговоров, второй - путем применения силы; т.к. первый способ свойственен людям, а второй - животным, то следует прибегать к последнему лишь в случае, если нельзя воспользоваться первым".*

Как известно, **Новый Завет Библии** также провозглашает ценности мира и ненасилия в общественной жизни, в том числе при урегулировании частных споров:

*"Если согрешит против тебя брат твой, пойдти и обличи его между тобою и им одним: если послушает тебя, то приобрел ты брата твоего;*

*Если же не послушает, возьми с собою еще одного или двух, дабы устами свидетелей подтвердить всякое слово.*

*Если же не послушает их, скажи церкви; а если и церкви не послушает, то да будет он тебе, как язычник или мытарь"<sup>2</sup>.*

Евангелие от Матфея, гл. 5, 25, содержит следующее предписание:

*"Мирись с соперником твоим скорее, пока ты еще на пути с ним, чтобы соперник не отдал тебя судье."*

В первом послании апостола Павла Коринфянам высказывается напутствие верующим обращаться со спорами не в светские суды, а к своим пасторам и стремиться к скорейшему примирению:

*"Как смеет кто у вас, имея дело с другим, судиться у нечестивых, а не у святых? Разве не знаете, что святые будут судить мир? Разве не знаете, что мы будем судить ангелов, не тем более ли дела житейские? А вы, когда имеете житейские тяжбы,ставляете своими судьями ничего не значащих в церкви. Неужели нет между вами ни одного разумного, который мог бы рассудить между братьями своими? Но брат с братом судится... И то уже весьма унижительно для вас, что вы имеете тяжбы между собой. Для чего бы вам лучше не оставаться обиженными?"<sup>3</sup>*

Сиддхарта Гаутама, легендарный **Будда**, учил стремиться понять других людей, не осуждая их, и искоренять в себе враждебность к людям:

---

<sup>2</sup> Все цитаты, если не указано иное, даны по работе: Гуго Гроций. О праве войны и мира. Научно-издательский центр "Ладомир", Москва, 1994. С. 539 - 540.

<sup>3</sup> Библия. Новый Завет. Матф. 18:15-17.

<sup>4</sup> Первое послание к Коринфянам святого апостола Павла // Библия. Книги священного писания Ветхого и Нового завета. Издание Московского Патриархата. Москва, 1988. С. 1248.

*"Никогда не было, не будет и не существует ныне человека, которого можно было бы только хвалить или только порицать"* (Дхаммапада, 227-29)<sup>5</sup>;

*Тот, кто вознамерился что-либо требовать от другого, должен прежде спросить себя: "Развил ли я в себе доброжелательность? Свободен ли мой разум от желания зла моим товарищам? Глубоко ли укоренилось во мне это качество?"* (Ангуттара Никайя, Стих 79).

**Коран** учит мусульманина урегулировать споры полюбовно. Например, 35й стих суры IV "Женщина" закрепляет примирение супругов:

*Если ты боишься разрыва между мужчиной и его женщиной,*

*назначь одного посредника из его рода и одного из ее рода...*

*Если они хотят примириться, Аллах соединит их снова. Аллах всеведущ и мудр.*

В свою очередь, **Конфуций** около 500 г. до н.э. утверждал, что споры надо стремиться урегулировать путем поиска взаимопонимания, а не прибегая к конфронтации и формальным процедурам, хотя точное содержание его высказываний нам не известно.

Постепенно под влиянием прогрессивных деятелей науки и искусства в общественном сознании укреплялась идея приоритета примирения перед иными способами устранения споров.

---

## **Дело в шляпе, или один из способов решения споров на Руси**

Знаете ли вы, откуда происходит выражение "дело в шляпе"? Оказывается, оно связано с одним из способов, которым на Руси купцы разрешали споры. Этот способ использовался, когда требовалось быстрое решение, в спорах сравнительно небольшого масштаба. Стороны отдавали спор на волю случая. В шляпу клали кусочки воска, один из которых был помечен. Кто, не глядя, вытаскивал помеченный кусочек, тот и выигрывал спор.

Кстати, решать споры жребием в свое время предлагали царь Соломон (Притчи, XVIII, 18) и Фома Аквинский.

---

Одним из известнейших сторонников посредничества в XIII в. был король Франции Людовик Святой (1226-1270), который и сам лично участвовал в урегулировании споров между своими подданными. Он выступал за то, чтобы споры решались мирно, в ходе примирительной, а не состязательной процедуры.

---

## **"Дни любви" в судах: традиция, достойная подражания**

В Средние века европейские государства всячески поощряли примирение сторон. В судах многих стран (включая Англию), особенно, в XII - XIV вв., регулярно проводились так называемые *dies amori* (дни примирения). Дело в том, что слово *amor* тогда являлось в том числе и термином, означающим примирение между спорящими. Одним из основных принципов "Законов Генриха I" (XII в., Англия) был следующий: "*Pactum legem vincit et amor iudicium*" ("Соглашение превосходит право, а мир — судебное решение"). В "дни любви" не проводилось ни одного состязательного процесса, а все свое рабочее время судьи посвящали содействию сторонам в урегулировании споров.

---

<sup>5</sup> Цитаты даны по: Manual on Conflict Resolution. The Danish Centre for Conflict Resolution. Copenhagen. 2001.

## Батоги как гарантия соблюдения принципа *pacta sunt servanda*

Во времена царствования Алексея Михайловича, да и его потомков, русское государство очень серьезно относилось к нерушимости заключенного спорщиками мирового соглашения и боролось с теми, кто после заключения мира "шел на попятную". Так, в Соборном Уложении 1649 г. по этому вопросу содержалась такая статья:

*154. А будет кто [...] в своем иску с кем помирится до суда, а после того на тех же людях учнет он того же своего иску вдругоряд искать, ему в том иску суда не давать, да ему же за такое дело учинить наказанье, бить батоги, чтобы ему и иным таким, на то смотря, неповадно было так делать.*

---

## Надписи на воротах как приглашение к переговорам

В Средние века, как, впрочем, и доныне, русские купцы не любили судебные разбирательства. Если у купца было денежное требование к коллеге по профессии, то он брал кусок угля и писал требуемую сумму на воротах у должника, чтобы о долге знала вся округа. Если потом кредитор стирал свою надпись, это означало, что либо он простил долг, либо сторонам удалось достичь в этом деле урегулирования, либо должник обанкротился<sup>6</sup>.

---

## Что русский народ говорил о посредниках и примирении

Посредничество давно известно российской культуре и русскому языку в частности. Еще В.И. Даль в своем словаре "живого великорусского языка" так определил термины "посредник" и "мировая сделка":

*Посредник — третий избранный двумя сторонами для соглашения; всякое посредствующее звено, средство для передачи и сообщения.*

*Посредничать — быть сознательно посредником, хлопотать меж двух сторон, соглашая их.*

*Мировая сделка, запросто — "мировая", так же полюбовная сделка — окончание ссоры, тяжбы, по обоюдному согласию; запись или просьба об этом; пир по сему случаю.*

Существует много пословиц и поговорок о спорах и примирении, которые красноречиво говорят сами за себя:

*"Всякая ссора красна мировою.*

*На что с тем мириться, кто не умеет браниться!*

*Домирились до рукопашной.*

*Давай мириться: удавимся оба.*

*Смирились было, да и размирились опять.*

*Выбью себе глаз, чтобы у тещи зять был кривой.*

*Волк кормленный и недруг примиренный ненадежны.*

---

<sup>6</sup> По материалам статьи: *Sandul I. Moving disputes out of the courtroom. The Russia Journal. April 19 - 25, 2002. P. 10.*

## В суде — как шлюпка в море

Часто полагают, что западная культура, как и российская (в отличие от восточной), традиционно предпочитает переговорам и примирению суд и противостояние. Задумавшись, однако, не убедили ли мы в этом себя сами? Вот что показывает сравнение крылатых фраз разных народов. Оказывается, известная русская поговорка "Худой мир лучше доброй ссоры" имеет аналоги во многих европейских языках:

англичане говорят: "*A lean compromise is better than a good lawsuit*" (плохая мировая сделка лучше хорошего иска);

французы: "*Une mediocre transaction est toujours preferable a un bon proces*" (плохая мировая сделка всегда лучше хорошего процесса);

немцы: "*Vergleichen und Vertragen ist besser, als Zanken und Klagen*" (мировые соглашения и переговоры лучше, чем раздор и жалобы);

"*Vor dem Gericht und auf hoher See sind wir alle in Gottes Hand*" (в суде, как и в открытом море, человек находится в руке Божьей: от него самого уже мало что зависит).

---

## Устами великих

Еще в XVIII - XIX вв. выдающиеся деятели российского государства выступали за развитие примирительных процедур. Так, в 1803 г. тогдашний министр юстиции Гавриил Романович Державин подготовил проект объединения третейского и совестного суда в целях способствования примирительным процедурам, в котором, в частности, указал:

*"Третейские совестные судьи, нося на себе звание и достоинство решать жребий ближних своих, не должны превозноситься вверенною им властью, но, обходясь с возможной учтивостью с тою и другой стороною, с чистосердечием и твердостью показывать им существо дела в точном его виде, с некоторым иногда большим уважением, дабы поскорее примирить, представляя всегда, что **самая надежнейшая тяжба негоднее посредственного мира, доставляющего и с некоторой чего-либо уступкою душевное спокойствие;***

*вследствие чего, при малейшем наклонении соперников на мир не отлагать окончания оного до завтрава...<sup>7</sup>.*

Другой крупнейший российский ученый и государственный деятель Карамзин составил проект рескрипта, направленный на развитие примирительных процедур, и в обращении к министру юстиции, датированном приблизительно 1817 - 1827 г., указал:

*"Вам известно, какое множество тяжёбных дел обременяет наши судебные места. Вникая в причины этого, я убедился в истине, что не одна бессовестная ябеда, но и заблуждение тяжущихся, или неясное понятие о своих правах бывают виною сего великого зла, в отношении к нравственности и к самому гражданскому благосостоянию людей: что **благоразумные советы и посредничество лиц, удостоенных общественной доверенности, могли бы устранять или в начале прекращать многие судебные дела способом примирения.***

*Находя сей способ наиболее согласующимся с человеколюбием и святыми правилами христианского закона, я разсудил за благо испытать его...".*

Далее Карамзин рассказывает об успешном проведении посредничества предводителями дворянства и другими авторитетными лицами. "*Мне приятно отдать справедливость достохвальной ревности миротворцев и видеть на опыте ее пользу*"<sup>8</sup>, пишет он.

Карамзин, как и подавляющее большинство других мыслителей, был убежден в том, что эффективным и целесообразным является только то примирение, которое достигнуто добровольно, без давления на участников спора со стороны посредника или судьи.

---

<sup>7</sup> Третейский суд по мысли Державина. Журнал Министерства юстиции. 1862, т. 13, кн. 7, с. 183.

<sup>8</sup> Третейский суд по мысли Державина. Журнал Министерства юстиции. 1862, т. 13, кн. 7, с. 184 - 185.

## Склонение к миру русских крестьян, или Насильно мир не будет

На Руси мировая сделка особенно широко применялась в спорах между крестьянами. Склонность крестьян решать дела примирением, как отмечалось исследователями рубежа XIX - XX вв., была тесно связана с условиями жизни крестьянского сословия, его быте и продолжительной обособленностью, а также с недоверием крестьян к чуждому официальному праву, и их нелюбви к строгому формализму.

*"Во время господства крепостного права жизнь крестьянского сословия, игнорируемая законодательством, подавляемая произволом помещиков, всецело замыкалась в сельских сходах, где решались полюбовно, при участии стариков, все дела и тяжбы, как юридического, так и экономического свойства"<sup>9</sup>.*

Обычай обязательно предпринимать попытку примирения сторон был закреплен в Общем Положении о крестьянах, установленном Законом 1861 г. о крестьянах, вышедших из крепостной зависимости<sup>10</sup>.

Споры между крестьянами часто завершались примирением. Почему? С одной стороны, истцы сами предпочитали примириться, т.к. сельская администрация не располагала достаточными средствами для принудительного исполнения судебных решений. С другой стороны, волостные судьи также предпочитали не выносить решение, поскольку они боялись совершить при вынесении решения какую-нибудь ошибку и тем "прогневить" высшее начальство, подвергнув себя обременительной денежной ответственности. При этом такие опасения судей были оправданы враждебным отношением властей к самостоятельности волостного суда и к применению в нем обычаев, отличных от писаного закона.

Но с каким рвением порой волостные судьи примиряли стороны!

Об этом мы можем узнать из труда правоведа XIX в. П. Скоробогатого:

*"В иных волостях судьи для того, чтобы добиться примирения сторон, откладывают иногда решение по делу несколько раз, до тех пор, пока сторонам не наскучит и они не помирятся. В Каменской волости (Ново-Московского уезда) обыкновенно судьи дело тянут долго для того, чтобы тяжущиеся смирились, так что писарь уговаривает судей постановить приговор, а не требовать мира. В Жихаревской волости (Харьковского уезда) предварительно постановления приговора суд смиряет стороны, пугая их, что передаст дело мировому судье, где протягают целый месяц, посадят в тюрьму, или наложат большой штраф. В Основьянской волости (Харьковского уезда) судьи для склонения сторон к миру, по объяснению самих судей, сажают, как истца, так и ответчика, в арестантскую: сидят в арестантской, поразмыслят, да и помирятся; их тогда и выпустят. В Мозолевской волости (Кременчугского уезда) собственно приговоры постановляются редко, ибо стороны, опасаясь, чтобы судьи не отодрали их за упорство, больше мирятся по всем делам, даже по краже (а в Каменской волости крестьяне прямо заявляют, что они мирятся в делах о краже из страха "взять грех на душу и перед начальством ответить")."*

В дополнение ко всему, нередко судьи выносили решения, в которых предписывали сторонам покончить дело миролюбиво. Так, этнографическо - статистическая экспедиция в западнорусский край отметила следующее решение суда Киевской губернии. Крестьянка Матрена Чоботова подала жалобу на своего мужа Артема Чобана, обвиняя его в нанесении ей побоев и убийстве свиньи. Судьи постановили следующее решение:

---

<sup>9</sup> Скоробогатый П. Мировые сделки в волостном суде // Юридический вестник. Москва, июль 1881. С. 418 - 419.

<sup>10</sup> "Ст. 107. При рассмотрении тяжёлого дела в самом волостном суде судьи по выслушании тяжущихся сторон стараются склонить их к примирению. Если стороны примирились, то должны объявить, что одна уступает или чем вознаграждает другую и каким образом должно последовать удовлетворение." (Общее положение о крестьянах, вышедших из крепостной зависимости, глава 3 "О волостном управлении", отделение 4 "О волостном суде" // Продолжение Свода законов Российской империи, ч. III, СПб, 1863).

*"так как вышеуказанные лица состоят в родстве, проживают на одной усадьбе, и одно другому должно смотреть в глаза, почему суд находит непременным свести таковых на мир, посему жалобу Матрены Чоботовой оставить без последствий"<sup>11</sup>.*

---

## Правовой обычай: нельзя без магарычей

Русские крестьяне и купцы были благодарны тем, кто помогал им помириться по доброй воле. Во многих волостях и городах существовал обычай по достижении примирения поставлять судьям или посредникам "магарыч" — угощать их водкой. Водка давалась судьям и посредникам за важную работу: они активно участвовали в условиях мировой сделки, предлагали различные компромиссы, на которых могло бы состояться обоюдное соглашение без видимого ущерба для каждой из сторон. Впрочем, в украинских и южных российских землях магарычом могло быть и вино. Вот такие сведения сохранились об угощении судей за их участие в полюбовном соглашении сторон:

*"на волостном суде, как и на сельском, мировая обыкновенно сопровождается вином; ставят вино помирившиеся и распивают его все вместе; иногда покличут судей: спасибо вам, что помирили нас, выпейте-ка с нами по стакану". Как отмечалось, "на такое приглашение, в особенности если не предстоит более дел к разбору, судьи иногда отправляются и распивают "магарычи". Если же дело не кончилось мировую и судьи постановили решение, то о вине и речи не бывает и быть не может"<sup>12</sup>.*

Как видно, не только у сторон, но и у судей был стимул для того, чтобы дела оканчивались миром.

---

## Почему слово *compromiss* в одних европейских языках означает мировое соглашение, а в других — третейское соглашение?

В английском праве термин *compromise agreement* означает мировое соглашение, а во французском и итальянском праве *compromis (compromesso)* означает арбитражное соглашение. Сходство названий этих правовых институтов, на наш взгляд, не случайно. Как арбитражное, так и мировое соглашения предназначены для урегулирования споров. Для него в древности использовалась единая процедура, которая включала в себя как примирение (или посредничество), так и арбитраж: арбитры активно содействовали примирению сторон, но в случае его недостижения выносили свое решение. Латинское слово *compromissus* состоит из сочетания *com* (вместе) и *promissus* (глагольная форма от *promittere* - обещать), т.е. взаимно обещанное. Исторически *compromissus* был общим обещанием выполнить соглашение, достигнутое при посредничестве-арбитраже. Поскольку результат был, как правило, меньше, чем ожидала каждая из сторон, это слово стало означать решение, основанное на уступках<sup>13</sup>.

Таким образом, сходство в названиях мирового и арбитражного соглашений на различных языках может корениться в единой процедуре посредничества-арбитража, применявшейся еще в древнейший период для внесудебного урегулирования споров.

---

## Восток и в спорах дело тонкое

*Если мы последуем принципу "око за око" буквально,  
в мире останутся одни лишь слепые.*

*Махатма Ганди*

---

422. <sup>11</sup> *Скоробогатый П.* Мировые сделки в волостном суде // Юридический вестник. Москва, июль 1881. С.

428. <sup>12</sup> *Скоробогатый П.* Мировые сделки в волостном суде // Юридический вестник. Москва, июль 1881. С.

<sup>13</sup> *Khan S.B., Siddiqui S.I.* The law of compromise in litigation. Lahore, Danial Law Publishers, 2001.

*Ссоры есть и среди богов, а примирение — и среди дикарей.*

*Тибетская пословица*

Многим народам Востока традиционно несвойственно верить в право как в средство обеспечения порядка и справедливости<sup>14</sup>. В суды обращаются и право применяют лишь в самом крайнем случае, когда все другие способы урегулирования конфликта и восстановления порядка полностью исчерпаны. В этих странах исходят из того, что социальный порядок должен охраняться по преимуществу методами убеждения, техникой посредничества, самокритичной оценкой поведения, духом умеренности и согласия.

По мнению **китайцев**, буквальное следование законам нежелательно, поскольку оно может приводить к несправедливости, а идеал состоит в том, чтобы законы вообще не применялись, а судебные решения не выносились. Воспитание китайцев требует от них искать причину конфликта не в недобросовестности или ошибках другой стороны, а в своих собственных ошибках, нерадении, оплошностях. никакая правота в деле не дает сколько-нибудь серьезных гарантий благоприятного исхода процесса<sup>15</sup>. “Выигранный процесс - потерянные деньги”, - гласит китайская поговорка.

В **Японии** традиционно ведущим способом урегулирования споров являются непосредственные переговоры. Все другие процедуры, включая судебную, являются исключением, причем крайне нежелательным. Несмотря на то, что в настоящее время японцы стали чаще обращаться в суд, такое обращение к правосудию наталкивается на общественное неодобрение. В традиционной Японии оно вообще считалось позором, поскольку истец демонстрирует свою неспособность договориться с другими людьми без привлечения власти. Даже посредничество является в целом неприемлемым: можно сказать, что для японцев все споры являются “интимными”. Любая проблема — частное дело человека, семьи, компании. Вмешательство судьи или посредника рассматривается как признак социального неблагополучия, которого японцы, разумеется, всячески стремятся избежать. Кроме того, противопоставление другим своего узкого интереса вызывает всеобщее неодобрение. Достойным образом мыслей и поведения считается осознание единства с другими людьми и готовность согласовывать частные интересы и подчинять свои интересы общественным. В связи с этим обстоятельством в Японии споры, для возникновения которых в современной жизни бесчисленное множество оснований, очень часто удается предотвратить без посторонней помощи. Разумеется, японские обычаи не могут сохраняться неизменными ввиду вовлечения страны в бурный деловой оборот, постоянных перемен и необходимости приспособливаться к ним. Поэтому традиционный дисбаланс способов разрешения и урегулирования споров в пользу согласительных процедур постепенно сгладился: стороны теперь чаще предпочитают предоставить спор на разрешение суда<sup>16</sup>.

Для **арабских стран** согласительные процедуры являются традиционными и очень широко применяются. Коран учит верующего урегулировать споры полюбовно. Именно так должны быть прекращены споры, в частности, между исламским государством и дружественным ему государством; между властью и повстанцами; правонарушителем и его жертвой; кредитором и должником; супругами. В шариате есть прямые указания на примирительные процедуры как предпочтительные по сравнению с государственным и третейским судом. Само начало спора считается порочащим репутацию семьи или компании, поэтому его надо скрыть, урегулировать без огласки, например, у старейшин или у родственников.

---

## Поединок менеджеров

---

<sup>14</sup> Данный материал основан, главным образом, на работе Р. Давида “Основные правовые системы современности”. М., “Международные отношения”, 1998, и докладе *Al-Hejailan S.* “Mediation as a Means for Amicable Settlement in Arab Countries // Conference on Mediation. March 29, 1996. Geneva, Switzerland ([www.wipo.org](http://www.wipo.org)).

<sup>15</sup> Давид Р. Основные правовые системы современности. М., “Международные отношения”, 1998, с. 356 - 357.

<sup>16</sup> Давид Р. Основные правовые системы современности. М., “Международные отношения”, 1998, с. 375 - 376.



Гуго Гроций писал, что спор следует решать поединком, если иначе он вовлечет целые народы в тяжчайшие бедствия<sup>17</sup>. По-видимому, это вполне справедливо для случаев, когда длительный спор между крупными компаниями напрямую затрагивает интересы их работников.

Однажды (во второй половине XX века) две крупные американские компании решили важный спор весьма необычным путем. Менеджер одной из них, видя, что другая сторона непреклонна и ни за что не хочет уступать, и будучи весьма заинтересованным в быстром урегулировании спора, в присутствии сотрудников обеих компаний предложил менеджеру другой стороны разрешить спор с помощью ... армрестлинга. Главное было то, что предложивший эту идею был пожилым человеком достаточно хрупкого телосложения, тогда как менеджер другой стороны был молодым атлетом на две головы выше своего коллеги. И что же: он принял вызов.

Поединок обставили со всей американской помпой: предстоящее единоборство широко рекламировалось в обеих компаниях, на него явились едва ли не все сотрудники, играла героическая музыка, продавался поп-корн, интерес зрителей к предстоящему зрелищу всячески подогревался, все заняли места вокруг стола, на котором (или за которым) будет разрешен давний спор. Первым явилась сторона, принявшая вызов. За ней показалась вторая сторона.

Когда все увидели почтенного руководителя (действительно весьма хрупкого телосложения) в спортивных трусах, резво подошедшего к столу и принявшегося разогреваться перед боем, публика была в восторге. А противник посмотрел на него сверху вниз ... рассмеялся и предложил закончить спор миром, что и было сделано немедленно: соглашение было подписано за этим самым столом<sup>18</sup>.

---

## Национальные особенности ведения переговоров<sup>19</sup>

**Американцы** высоко ценят быстроту. Если люди не реагируют быстро, то такое поведение воспринимается ими либо как оскорбление, либо как свидетельство безответственности партнера.

Для **арабов** важнейшим элементом на переговорах является установление доверия между партнерами, а при решении любой проблемы они в первую очередь обращаются к правилам и традициям ислама.

**Англичане** известны своим умением избегать острых углов на переговорах.

**Немцы** предпочитают те переговоры, в которых они с достаточной очевидностью видят возможность нахождения решения. При этом в переговорах они любят обсуждать вопросы последовательно, один за другим.

**Итальянцы** считают, что неформальная обстановка способствует сглаживанию противоречий и потому уделяют большое внимание деловым развлекательным мероприятиям. При этом они стремятся в спорных вопросах прийти к разумному компромиссу, а в исключительных случаях прибегают к арбитражу.

**Испанцы** на переговоры часто опаздывают, а регламент не соблюдают. Переговоры традиционно начинаются с обсуждения погоды, спорта и аналогичных тем.

**Китайцы** обычно делают уступки под конец переговоров: когда кажется, что переговоры зашли в тупик, они вдруг вносят новые предложения, с учетом ошибок, допущенных партнером в ходе переговоров.

Для **корейцев** характерна ясность и четкость выражения проблем и путей их решения.

**Французы** не склонны к торгу, ведут переговоры жестко и обычно не имеют запасной позиции. При этом они досконально изучают все аспекты и последствия принятия предложений, поступающих от другой стороны.

**Шведы** любят рассматривать все вопросы в мельчайших деталях, всесторонне изучив полученные предложения.

**Японцы** не вступают в открытое противоречие с собеседником и не огорчают его, а потому избегают прямых ответов "НЕТ". Примечательно и то, что, если японский собеседник кивает по время

---

<sup>17</sup> Гуго Гроций. О праве войны и мира. Научно-издательский центр "Ладомир", Москва, 1994. С. 541.

<sup>18</sup> Из лекции известного американского посредника проф. В. Питтса (Берлин, август 2002).

<sup>19</sup> Из книги А.С. Подобеда "Практическая риторика". Минск 2001.

переговоров, то это совсем не означает, что он согласен с услышанным, а только то, что он понял собеседника.

По нормам японской деловой этики главной добродетелью обладает не тот, кто твердо стоит на своем (пусть даже будучи правым), а тот, кто проявляет готовность к компромиссу ради общего согласия.

---

## Черты русского характера, значимые для разрешения споров

*Коль любить, так без рассудку,  
коль грозить, так не на шутку,  
коль ругнуть, так сгоряча,  
коль рубнуть, так уж сплеча.  
Коли спорить, так уж смело,  
коль карать, так уж за дело,  
коль простить, так всей душой,  
коли пир, так пир горой!*

*Алексей Толстой (1817 - 1875)*

Каков он, русский подход к разрешению споров? Какие черты характера русских влияют на их поведение при разрешении конфликтов? Об этом информация к размышлению в настоящем материале<sup>20</sup>.

Н.В. Гоголь писал о роли посредников в России такие слова:

*"Людям трудно самим умириться между собой, но, как только станет между ними третий, он их вдруг примирит. Оттого-то у нас всегда имел такую силу третейский суд, истое произведение земли нашей, успевавший доселе более всех других судов. В природе человека, и особенно русского, есть чудное свойство: как только заметит он, что другой сколько-нибудь к нему наклоняется или показывает снисхождение, он сам уже готов чуть не просить прощенья. Уступить никто не хочет первым, но как только один решился на великодушное дело, другой уже рвется, как бы перещеголять его великодушьем. Вот почему у нас скорее, чем где-либо, могут быть прекращены самые застарелые ссоры и тяжбы, если только станет среди тяжущихся человек истинно благородный, уважаемый всеми и притом еще знаток человеческого сердца"*<sup>21</sup>.

При оказании помощи в разрешении конфликта с участием российской стороны нужно учитывать следующие обстоятельства:

- ♦ русские нередко предпочитают не принимать решение сами, а предоставить это сделать другим. Поэтому посреднику надо быть готовым в случае необходимости предложить сторонам то или иное решение конфликта, и даже проявить некоторую настойчивость в их убеждении принять его;

- ♦ русский "авось": нередко русские уверены в том, что при любых жизненных осложнениях все со временем как-нибудь само наладится, образуется, утрясется. В этой связи очень важно применение техники "проверки реальности": следует продуманными вопросами помочь конфликтующим лучше понять, какие угрозы влечет бесконтрольное развитие данного конфликта;

- ♦ русским порой не хватает самодисциплины и самоконтроля. В этой связи посреднику необходимо быть готовым взять контроль за процедурой в свои руки и быть достаточно жестким со сторонами в обеспечении его соблюдения, насколько позволяет его роль;

- ♦ русские обычно легко увлекаются новой идеей, и затем сами активно отстаивают ее. Поэтому необходимо ярко показать преимущества посредничества при разрешении спора, и тогда скептик станет ярым сторонником;

---

<sup>20</sup> При подготовке материала использована работа: *Соловьев В.М.* Тайны русской души. Вопросы. Ответы. Версии. М. 2003.

<sup>21</sup> *Гоголь Н.В.* Выбранные места из переписки с друзьями. Собр. соч. в 7 томах. Т.6. - М., 1978, с. 2.

◆ известная поговорка гласит "Русский человек задним умом крепок". Нужная мысль о том, как разрешить спор, нередко приходит поздно. Мозг не сразу реагирует на возникшую проблематичную ситуацию. Вот почему не следует обескураживаться, если стороны не видят путей выхода из конфликта сразу, лучше делать длительные перерывы, давать сторонам возможность подумать. Кроме того, решение может вырисоваться и тогда, когда стороны уже отказались от дальнейшего поиска консенсуса, и нужно осведомляться у них даже после такого отказа, не появились ли у них новые идеи, и быть готовым возобновить процедуру;

◆ как известно, многие бизнесмены предпочитают улаживать споры в неформальной ("интимной") обстановке, за бутылочкой напитка, располагающего к откровенности. Желание "судиться" на поверку оказывается вовсе не таким уж сильным;

◆ многие русские не любят долгие переговоры, предпочитая им быстрое решение. Соответственно, процедура посредничества должна быть, по возможности, не слишком длительной, что важно подчеркнуть в самом начале;

◆ "душа нараспашку": обычно русские идут со своими стрессами и переживаниями к друзьям, чтобы излить им душу и найти утешение, а также попросить совета. Однако, попав в тяжелую ситуацию, русский человек готов открыть душу едва ли не любому, кто может вызвать у него доверие, даже если он с ним только что познакомился. Это простор для посредника;

◆ в России мудрый, бывалый человек обычно пользуется большим доверием, чем ученый - теоретик. Следовательно, чтобы вызвать доверие, посредник должен прежде всего продемонстрировать свой жизненный опыт;

◆ русские люди очень не любят какие-либо правила и ограничения. Поэтому посреднику следует подчеркнуть, что процедура посредничества неформальна, и свести процедурные требования к необходимому минимуму, причем убедиться, что стороны считают эти правила справедливыми;

◆ в русском характере, как, пожалуй, в характере всякого человека, есть немало иррационального: сговорчивый и покладистый может вдруг стать упрямым и неуступчивым. Но это не значит, что он таким и останется и пора ставить на поиске примирения крест.