

*Л. М. Герасіна*, доктор соціологічних наук, професор, зав. сектором;

*М. І. Панов*, академік АПрН України, провідний науковий співробітник.

НДІ державного будівництва та місцевого самоврядування АПрН України

## Стратегія і тактика врегулювання юридичних конфліктів: методологічний та технологічний аспект

Процес розв'язання юридичних конфліктів є багатоступеневою дією, яка містить: аналіз та оцінку ситуації; вибір засобів та методів врегулювання конфлікту; формування плану заходів та їх реалізацію; прогнозування наслідків; оцінку ефективності погоджувальних дій.

Методологія розв'язання конфліктів вимагає враховувати вказані елементи та підводить нас до суб'єктів цього процесу. Це, по-перше, можуть бути безпосередньо самі опоненти; а по-друге — «третя сторона», тобто особа, інституція чи держава, що втручається у конфлікт з метою його врегулювання.

Залежно від позиції «третьої сторони» формуються засоби і шляхи закінчення юридичного конфлікту. Зокрема,

сии? – С. 51.

офіційний посередник може виступати у двох ролях — як сила, що підтримує одну із сторін конфлікту, чи як незалежний від них та неупереджений посередник. Отже, «третя сторона» може забезпечити: вольове припинення конфлікту; легітимно-силове розведення конфліктуючих сторін; блокування боротьби (фізичними, військово-технічними засобами чи силою соціального тиску); застосування правових санкцій до сторін; визначення (за критеріями соціальних норм) винної та правої сторони; надання допомоги щодо пошуку оптимальних рішень та відтворення співробітництва; сприяння нормалізації відносин та організації спілкування; контроль за виконанням мирної угоди.

Конфліктуючі сторони самостійно або за поданням посередників можуть обрати різні стратегії виходу з протистояння (залежно від суб'єктивних настанов і об'єктивних ресурсів): суперництво; співробітництво; компроміс; пристосування; ухід від розв'язання проблеми. Ці стратегії можуть бути використані практично у будь-якому юридичному конфлікті.

Щоб збільшити можливість розв'язання конфліктів мирним правовим шляхом, треба враховувати і активно використовувати деякі об'єктивні чинники: консенсуальний, інституційний, історичний, прецедентний, кумулятивний (що не дозволяє конфлікту поширюватись), чинник юридичної формалізації.

Конфлікт і консенсус є двома важливими і взаємопов'язаними характеристиками будь-якої правової системи. По суті, юридична політика, як вважає акад. В. М. Кудрявцев, починається там, де мають місце конфлікти. Більше того, можна стверджувати, що однією з найважливіших технологій юридичної політики (окрім припису та примусу) є консенсус. Він пов'язаний із сучасним праворозумінням, теорією закону і технікою нормотворчості.

*Консенсус* (згода) є рішення, сприйнятливим для конфліктуючих сторін і в опрацюванні якого всі учасники групи раціонально й свідомо беруть участь; таким чином, він символізує колективну думку всіх, хто виробляв це рішення. У широкій концептуальній трактовці *консенсус* означає певний стан масової (суспільної), колективної (корпоративної) або індивіду-

альної свідомості, при якій має місце поділ людей як носіїв толерантної етики згідно з їх орієнтацією на стратегію соціального партнерства. Завдяки цьому відбувається зміна парадигмального розуміння головних юридичних інститутів — закону, норми, механізмів їх дії та умов ефективності, соціальних чинників законотворчої та правозастосовної діяльності.

Консенсус сприяє формуванню основ нового юридичного мислення, що відображає кардинальні зміни соціально-правових реалій. Як принцип колегіального рішення, консенсус є протилежним праву вето. Якщо вето визначає право одного з учасників правотворчості заборонити прийняття рішення, то консенсус, навпаки, вимагає позитивного рішення на основі узгодження позицій, компромісу, співробітництва. Відповідно до цього підходу право і закон можна розглядати з позицій досягнення юридичного консенсусу в суспільстві. Розуміння закону як юридичного консенсусу інтересів розкриває шляхи стабілізації та удосконалення соціальних відносин. Саме узгодження інтересів складає базові засади верховенства закону в ієрархії правової системи. Таким чином забезпечуються соціальне співробітництво і солідарність на всіх рівнях структури суспільства.

Сьогодні значення питання про демократичний принцип юридичного консенсусу зростає, підвищується також його визначальний вплив на зміст і напрямки реформи правової системи України і в тому числі її базової основи — конституційної реформи. Конституційні норми демократичної держави — це втілення ідей політичної філософії суспільного договору, тому вони повинні закріплювати сутність консенсусу, його ідеології та технології, забезпечувати соціально-економічні та політико-правові умови консенсуальної згоди у суспільстві.

Серед відомих засобів завершення конфліктів модель консенсусу виникає тоді, коли згоди досягнуто внаслідок співпадіння думок всіх сторін або коли узгодження відбулося згідно з моральною чи законодавчою волею зовнішньої сторони, з якою мали погодитись конфліктанти. Вибираючи між альтернативами «сила права» чи «право сили», конфліктолог завжди враховує, що доцільність силового тиску на конфлік-

тантів залежить від таких чинників, як його легітимність, ступінь довіри, чесність, точність оцінок усіх вигод і втрат.

Найбільш наочний правовий характер і форму мають технології і засоби врегулювання конфліктів за участю «третьої сторони». В ролі «третьої сторони» при врегулюванні юридичних конфліктів можуть виступати як одна людина (арбітр, медіатор), так і група з двох чи кількох професіоналів; але найчастіше — це уповноважені організації, установи, держави. При врегулюванні державно-правових та інших юридичних конфліктів значну роль відіграє втручання «третьої сторони» — державного правозастосовного органу, який буде аналізувати конфлікт і приймати з нього рішення: суд, арбітраж, адміністративна інстанція (наприклад, міністерство, відомство, директорат) або інша офіційна установа, з якою конфліктуючі сторони пов'язані відповідними правовідносинами.

Природно, що до розв'язання юридичних конфліктів доцільно залучати офіційних посередників: 1) міжнародні організації (наприклад, ООН, ОБСЄ та ін.); 2) окремі впливові держави; 3) правові та політичні інститути країни (Президент, уряд, Конституційний Суд, Верховний Суд, апеляційні та арбітражні суди, прокуратура тощо); 4) урядові або тимчасові парламентські комісії, що утворюються для вирішення конфліктних ситуацій; 5) керівників (адміністрація) установ, підприємств, фірм тощо; 6) громадські організації (наприклад, комісії з розв'язання трудових спорів і конфліктів, профспілки тощо); 7) професійних медіаторів-конфліктологів, офіційний статус яких закріплено у чинному законодавстві країни.

Розв'язання юридичних конфліктів відбувається у різних формах: шляхом парламентських та інших конституційних процедур; за допомогою розгляду кримінальних, цивільних та інших справ у суді та в арбітражі; через прийняття рішень в адміністративних комісіях, податковій інспекції, міліції, ДАІ та багатьох інших установах, які застосовують право<sup>1</sup>. Не дивлячись на відмінності цих органів, у процедурах конфліктного регулювання, які вони вживають, є суттєві спільні ознаки:

© Герасіна Л. М., Панов М. І., 2001

<sup>1</sup> Основы конфликтологии // Под ред. В. Н. Кудрявцева. — М., 1997. — С. 146.

1) конфлікт врегульовується органом, який є уповноваженим на це державою та законом;

2) орган, що розв'язує конфлікт, діє на засадах права та за ради виконання норм права;

3) конфлікуючі сторони у період розгляду суперечки наділяються правами та обов'язками, що передбачені законодавством;

4) рішення, що приймається з конфлікту, є обов'язковим для його сторін та, як правило, для інших громадян та організацій.

Таким чином, конфлікт набуває чітких обрисів, формалізується, як формалізована і сама процедура його розв'язання.

Позитивним аспектом юридичних процедур є те, що кінцеве рішення в них приймається на засадах права, отже не є безпідставним та мінімально залежить від необгрунтованого суб'єктивізму. Виправлення ж можливих помилок передбачено відповідними юридичними процедурами (затвердження рішення вищим органом; оскарження незадовільних судових рішень в апеляційному суді; перегляд; тощо).

Юридичні засоби розв'язання конфліктів можна поділити на три основні групи:

1) конституційні процедури, які застосовують головним чином при виникненні конфліктів у політико-правовій галузі на державному рівні;

2) судовий та арбітражний розгляд справ;

3) адміністративні процедури, що практикують різноманітні правозастосовчі органи.

*Конституційне судочинство* — це перш за все конструктивна діяльність найвищого в державі органу судової влади, яка спрямована на те, щоб силою притаманних йому прерогатив і повноважень розв'язати конфлікти політичних інститутів, що пов'язані з порушенням конституції. Конституційне судочинство — одна з найефективніших форм вирішення суперечок між гілками влади та усунення конфліктів, які спричиняються у законодавчій та виконавчій діяльності.

Конституційний Суд безпосередньо контролює дотримання Конституції України іншими органами державної влади і, таким чином, виконує функції балансу гілок влади в механізмі

«стримань та противаг», що є невід'ємним принципом правової держави. Отже, Конституційний Суд забезпечує своїми діями розв'язання конфліктів, які виникають: між законодавчими і виконавчими органами; між центральною владою і регіонами; між органами держави і громадянами. Загальними засадами для розгляду цих конфліктів є те, що вони пов'язані з дійсним або можливим порушенням норм і принципів конституції країни.

Процедури роботи Конституційного Суду України, як і коло відповідних питань (у тому числі конфліктного змісту), що входять до його компетенції, чітко закріплені в юридичних нормах. Це забезпечує впорядкований розгляд конфлікту та прийняття обгрунтованого законного рішення. Надзвичайно важливо, що рішення, винесене Конституційним Судом, не підлягає перегляду і є для всіх обов'язковим; таким чином, розглядуваний юридичний конфлікт отримує оптимальне правове вирішення.

Отже, конфлікти між гілками влади бажано розв'язувати конституційним шляхом. Але слід пам'ятати, що над владними інституціями є ще й найвищий арбітр — суверенний народ. Тому окремі політико-правові конфлікти між гілками влади доцільно розв'язувати через *процедури народної демократії* (наприклад *референдум*) або розглянути і вирішити безпосередньо самими владними органами у межах притаманних їм функцій.

Конфлікти у парламентській діяльності часто виникають як суперечки і зіткнення між політичними партіями, фракціями, групами і окремими депутатами. Розв'язання цих конфліктів, як правило, здійснюється за допомогою таких *політико-правових засобів* як —

— «нав'язування» волі певної групи депутатів іншим, головним чином через підсумки голосування, де рішення прийнято більшістю;

— компроміс, досягнення якого є можливим завдяки парламентським процедурам узгоджень, переговорів та ін.;

— консенсус, що є певним різновидом компромісу та принципом колегіального рішення і вимагає позитивного рішення на основі узгодження позицій, поступок, співпраці.

Залежно від виду парламентської діяльності виникають ті або інші юридичні конфлікти, до розв'язання яких застосову-

ють певні *парламентські процедури*. Так, для усунення конфліктів у законодавчому процесі утворюють, наприклад, узгоджувальні комісії, проводять консультації та переговори; можливим є повторне обговорення закону та повторне голосування (порядок застосування цих процедур, як правило, закріплює регламент роботи парламенту). Конфлікти, що виникають під час парламентських дебатів (на пленарних засіданнях, у комітетах та комісіях), також процедурно розв'язуються через вказівки регламенту або із врахуванням вимог і норм депутатської етики (наприклад, заборона неетичних образливих висловлювань, використання недостовірної інформації чи закликів до незаконних дій). Передбачено також санкції до порушників: позбавлення слова або права на виступ протягом дня; попередження; вказівка, а також виведення із зали тощо.

Конфліктам при голосуванні можна запобігти, головним чином, завдяки ретельній регламентації цієї процедури та толерантній практиці головуючих на засіданні парламенту. Мова йде про використання механізмів «трьох читань» законопроектів із внесенням відповідних поправок і про застосування належного порядку голосування (відкритого, таємного чи поіменного) тощо.

Врешті, досить ефективним методом усунення юридичних конфліктів є *узгодження нормативно-правових актів*. Закони, Укази Президента, постанови Уряду та ін. нерідко суперечать одне одному, породжуючи юридичні колізії, і, як наслідок, спричиняють конфлікти у сфері правозастосування.

Запобігаючи можливим суперечкам чи розв'язуючи вже реальні конфліктні ситуації, слід застосовувати різні форми узгодження правових актів — скасування одного чи обох суперечливих актів, визнання колізійної норми недійсною, зупинення її дії, внесення доповнень або поправок, видання нового правового акта. З метою усунення суперечностей між нормативними актами використовуються також парламентські слухання, зустрічі й наради; конструктивну роль тут відіграє Міністерство юстиції; але найбільш ефективним для попередження таких конфліктів є чітко зважена і спланована законодавча діяльність, добре налагоджене інформаційне забезпечення законодавців і громадськості.

*Судочинство* — це специфічна форма розв'язання конфліктів і суперечок, вироблена багатовіковою практикою людства. У суді «третьою стороною» виступає представник громадської влади, його сила більш могутня, ніж у будь-кого з учасників конфліктного протиборства і, таким чином, він має можливість запобігти насильству й свавіллю ще до завершення конфлікту.

Судочинство, як механізм розв'язання юридичних конфліктів, має свої особливості та наочні переваги: а) судові рішення по конфлікті спирається не на суб'єктивні уявлення його учасників, а на систему права та силу суспільної влади; б) суд, як інститут влади, та судді, як її носії, є незалежними і неупередженими у своїх діях і рішеннях, керуючись лише законом та внутрішніми переконаннями; в) прийняті судом рішення є обов'язковими для виконання як сторонами конфлікту, так і іншими юридичними і фізичними особами.

В Україні, як відомо, окрім конституційного, існують ще такі різновиди судочинства:

- *цивільне*, яке функціонує при розгляді майнових суперечок, трудових конфліктів, земельних відносин, сімейних протиріч та проблем щодо спадкоємства тощо. Зокрема, особливо важливе місце у розв'язанні господарських спорів посідає *арбітражне судочинство*, яке в основному має справу з юридичними особами (установами, підприємствами, фірмами, акціонерними товариствами, організаціями тощо). Тут конфліктанти свідомо довіряють роль «третьої сторони» арбітру, рішення якого добровільно зобов'язуються підкоритися (принцип так званого «третейського суду»). Арбітражні суди вирішують здебільшого конфлікти, що виникли у підприємницькій діяльності, але згодом набули юридичного характеру (економічні сутички між підприємцями, суперечки між бізнес-структурами і органами державного управління). У практиці демократичних держав існує також і *приватний комерційний арбітраж*, що не є органом держави; він керується механізмами медіаторінгу, але менше зв'язаний правом, тому слід координувати його дії з чинним законодавством, щоб запобігти перетворенню медіації на «розборку» у дусі криміналу;

- *кримінальне* судочинство застосовується лише у тому разі, коли йому передує кримінально-правовий конфлікт, змістом якого є вчинений злочин. У ході кримінально-судового розгляду конфлікт набуває процесуальної форми, перетворюючись на конфлікт між обвинуваченим і його захисником, з однієї сторони, та потерпілим і прокурором — з іншої. Особливістю кримінального судочинства є те, що конфлікт тут частіше за все закінчується силовим рішенням — легітимним застосуванням як запобіжного заходу певної міри державного примусу згідно з санкцією, передбаченою законом;

- *адміністративне* судочинство — це розгляд різноманітних юридичних конфліктів державними органами чи інстанціями (від адміністративних інспекцій до інспекторів ДАІ, податкових, митних та інших служб). В останні роки все частіше застосовується адміністративно-судовий порядок розгляду суперечок, особливо з приводу реалізації прав громадян на оскарження у суді неправомірних дій та рішень органів влади і посадових осіб.

У процесі запобігання юридичним конфліктам визначальну роль, на наш погляд, відіграють *об'єктивні чинники*: стабільність політико-правової системи; усталеність законодавства; достатньо високий рівень правової культури тощо. Але, крім того, чимале значення для попередження гострих сутичок мають конкретні механізми управління доконфліктними стосунками, в яких присутні, зокрема, *суб'єктивні аспекти*:

- можливість інституціоналізації проблемних відносин, в яких потенційно присутні суперечності або навіть антагонізми;

- здатність юридично формалізувати конфлікт на будь-якому етапі розвитку;

- нормалізація морально-психологічного клімату, зокрема силою етичної вимоги, традиції або через гумор і застосування виховних заходів;

- врахування потенціалу впливу будь-яких норм (правових, політичних, моральних, релігійних, корпоративних та ін.) щодо запобігання початку конфліктної протидії.

Процес розв'язання конфліктів чи управління ними здійснюється за допомогою різноманітних технологій: *інфор-*

*маційної, комунікативної, організаційної, правової, переговорної, технології соціально-психологічного впливу* тощо. Вони складаються з цілої системи засобів і методів, підходів та впливів, в яких задіяні певні принципи та методики, численні тактичні прийоми; розробляються також спеціальні технології *конфліктного медіаторінгу* та *моделі цілеспрямованих ігор*, які допомагають уникнути конфліктів або вийти з них з мінімальними втратами. Але не в усіх технологіях можна виявити правові аспекти регулювання, отже розглянемо деякі з них предметно.

*Інформаційна технологія* є системою, що перш за все протидіє множенню конфліктів та сприяє більш швидкому виявленню контрпозицій зацікавленими сторонами (навіть на латентному етапі). Ліквідація дефіциту інформації з суперечливих питань, виключення з інформаційного поля різних недостовірних або сфальсифікованих відомостей про позиції, інтереси й цілі сторін; скасування чуток щодо поведінки суб'єктів — ці та інші дії з інформаційного забезпечення регулювання конфліктної ситуації справляють ефективний вплив на зниження гостроти конфліктної взаємодії та можливого її закінчення.

Від чого залежить можливість своєчасно зафіксувати загрозу конфлікту, що визріває? По-перше, має бути бажання помічати те, що відбувається в дійсності; адже нерідко люди зацікавлені «не виносити сміття з хати», тобто в тому, щоб конфлікт якомога довше не був виявлений. По-друге, об'єктивне сприйняття конфлікту найбільш доступно тим, хто близький до осередку його появи. По-третє, якщо говорити про більш осяжні соціальні утворення, то діє така закономірність — чим більш низьке становище посідає людина у певній соціальній ієрархії, тим сприятливішими є об'єктивні можливості виявлення конкретних причин соціального напруження чи прихованого конфлікту. По-четверте, чим вищим є статус особи у певній соціальній структурі, тим більша відповідальність лягає на неї щодо своєчасного виявлення конфлікту.

Саме в цих випадках величезну роль відіграє належне функціонування систем комунікації та інформації на всіх рівнях, що повинні своєчасно висвітлювати й об'єктивно аналізувати стан справ шляхом проведення інформації по всіх клітинках соціального організму.

Вимоги права людини на інформацію — це вимоги демократії та базові засади громадянського суспільства. Монополія на інформацію є загибеллю для соціального прогресу. Право на інформацію свідчить про цивілізаційну зрілість суспільства та його здатність вирішувати проблеми й конфлікти. У той же час це право (як і інші) не слід абсолютизувати. Так, вироблення і поширення інформації, яка веде до расової, етнічної й соціальної ненависті та ворожнечі, розпалює війни, геноцид, фашизм, не повинно бути гарантовано правом, як і інші форми «інформаційного терору», що сам по собі є виявом конфлікту та порушує демократичні права людей. За сучасних умов право особи на інформацію є інститутом, що вирівнює різні категорії громадян в їх ставленні до знань та інформації, водночас, воно виступає соціально-правовою технологією регулювання конфліктів, завдяки якій долається анахронізм «монополії на знання», освіченість та поінформованість.

Не менш значну роль відіграють *комунікативні технології* та засоби регулювання конфліктів. Йдеться про організацію спілкування між людьми і групами, яке є умовою досягнення узгоджених позицій. Розвиток спілкування формує спільні або схожі установки, цінності, інтереси, спрямовує соціальні занепокоєння і переживання у спільне русло, нейтралізує негативний вплив емоцій. Прикладом цього може бути техніка «відкритої розмови», методика уладнання інциденту (Шарон і Г. Бауер), метод «чотирьох кроків до зближення», який розробив Д. Ден у книзі «Подолання розбіжностей»; але юридичні аспекти в цих технологіях практично відсутні.

*Організаційні технології* передбачають удосконалення структурно-організаційного порядку, продумане застосування організаційних методів впливу на групи та окремих людей (наприклад, всі рішення кадрових питань, дисциплінарні методи заохочення або покарання, виховні заходи). Це, без сумніву, має сприяти запобіганню конфліктам, оптимізації соціально-психологічного клімату в колективі та розвитку співробітництва між людьми й організаціями.

Так, одним із засобів організаційних технологій вважають *ініціативи по зниженню напруження*, які запропонував соціальний психолог Ч. Осгуд; їх успішно застосовують при розв'язанні

занні міжнародних, міжгрупових і міжособистісних конфліктів. Ця техніка містить такі правила:

- 1) робити правдиві публічні заяви про те, що одна із сторін хоче припинити ескалацію конфлікту;
- 2) запевняти, що кроки до примирення будуть обов'язково здійснені;
- 3) повідомити, що саме і коли буде зроблено, і здійснити обіцяне;
- 4) стимулювати опонента до обміну поступками, але не вимагати їх як умову виконання власних обіцянок;
- 5) поступки здійснювати протягом тривалого часу і навіть за умов, якщо інша сторона не відповідає взаємністю. Але розмір поступок не повинен збільшити вразливість сторони, що їх робить.

*Методи розв'язання конфліктів* окремі дослідники поділяють на дві групи — негативні й позитивні, залежно від характеру моделі розв'язання. До групи негативних методів включають всі види конфліктної боротьби, яка переслідує мету досягнення перемоги однієї сторони над іншою за будь-яку ціну. Другу групу визначають позитивні методи, при застосуванні яких передбачається збереження моментів єдності та залишків взаємозв'язку між конфліктуєчими суб'єктами. Це, перш за все, переговори або види конструктивного суперництва.

*Переговори* є однією з важливих позитивних технологій розв'язання конфліктів. Аналізу їх призначення, різновидів, техніки й мистецтва ведення присвячено багато творів з міжнародних відносин, дипломатичного мистецтва і конфліктології<sup>1</sup>.

Переговори — це спільне обговорення опонентами питань, що становлять предмет суперечки з можливою участю посередника, з метою досягнення згоди. Переговори є комплексним засобом розв'язання юридичних конфліктів, який містить елементи і психологічних, і організаційних, і правових технологій. Найбільш ефективні засоби закінчення

<sup>1</sup> Див. напр.: *Фишер Р., Юри У.* Путь к согласию: или переговоры без поражения. — М., 1992; *Ден Д.* Преодоление разногласий. — СПб, 1994; *Насырова В.* Посредничество в урегулировании правовых споров в США // Государство и право. — 1997. — № 5. — С. 109-111; та інші.

конфлікту пов'язані саме з переговорами між конфліктуючими сторонами (в позиції: один на один або із залученням «третіх осіб»).

Фахівці-конфліктологи розробили ряд принципово важливих настанов, які в переговорах визначають вірогідність успіху. Це — ретельна підготовка; контроль емоцій; увага до опонента; вміння ясно викладати свої думки; визначення мети та меж, у яких можна діяти; швидка реакція, особливо на суть питання; вміння працювати в команді; реалістичний погляд на події; хороша поінформованість; винахідливість; здатність до переконання; обережність.

Переговори в конфліктній ситуації — це специфічний випадок переговорів, вести які, зрозуміло, складніше. Перш за все, слід досить тонко регулювати психологічну атмосферу, адже імпульсивність і нестриманість часто погіршують стосунки між учасниками; по-друге, доцільно налагодити стійкий контакт між сторонами не лише інструментального, але й особистісного плану; зрештою, прийом та передачу інформації здійснювати вербальними і невербальними засобами (техніка слухання, пояснення, стиль ведення бесіди тощо). Рухаючись послідовно до згоди, доцільно конкретизувати проблему, обговорити варіанти її вирішення, запобігати маніпуляціям, які гальмують переговорний процес, долати всі можливі спроби опору опонентів та досягти бажаного взаємовигідного рішення. Закінчення переговорів рекомендують відзначити якоюсь приємною акцією, подією, що має закріпити успіх та уладнати майбутні стосунки.

Одним з головних завдань переговорів, особливо в юридичному конфлікті, стає подолання опору опонентів. Виходячи з цього, фахівці виокремлюють чотири головних стилі ведення переговорів у конфліктній ситуації.

*Жорсткий стиль:* за характером відповідає стратегії суперництва. Проводити переговори в такому стилі — означає непохитно наполягати на своїх вимогах, не йти на поступки і досягати перемоги, здійснюючи тиск на опонента та не враховуючи його інтересів. Бажаний результат — «ваш виграш — його програш». Головна загроза такого стилю — якщо опонент вибере таку ж саму лінію поведінки; в такому разі пере-

говори будуть зірвані, а підсумок — відповідати формулі: «програш-програш», тобто виходу з конфлікту не знайдено. Жорсткий стиль у головному зводиться до демонстрації своєї сили і можливостей. Використовують дві основні тактики ведення переговорів такого стилю — ультимативну і тактика видавлювання поступок. Ультиматум — це заява опоненту в категоричній формі, яка не припускає заперечень, про те, що йому слід зробити, з погрозою застосувати заходи жорсткого впливу в разі відмови. Цей засіб є корисним, якщо є наочна можливість завершити переговори «єдиним махом», блискавично. Однак ультиматум може повністю зірвати переговорний процес, якщо супротивник не схильний поступатися. Конфліктанти заради поступок з боку протилежної сторони застосовують засоби позиційного і психологічного тиску, маніпуляції та інші прийоми. Слід пам'ятати, що в переговорах такого типу можна зіткнутися з протидією тактиці жорсткого стилю (вміння нейтралізувати маніпуляції, здатність «тримати удар», обертати тиск супротивника проти нього самого).

*М'який стиль.* Відповідає стратегіям пристосування і ухилення. Він передбачає, що налагодження добрих стосунків з опонентом для вас важливіше, ніж власна позиція в конфлікті. Такий суб'єкт виявляє толерантність, поступливість, рухається назустріч бажанням опонента. Можливі результати переговорів у такому стилі це — «програш-виграш» (якщо ви значно поступилися), або «виграш-виграш» (якщо ваш опонент у відповідь також піде на поступки), що, безумовно, є оптимальним закінченням. Отже, задаючи такий стиль переговорів, опоненти отримують шанс стати партнерами. Техніка й методика його — не лише поступки; це і самокритика, і терплячість до емоційних виплесків опонента, і методика уладнання інцидентів, і техніка м'якого критичного зауваження тощо. Слід враховувати, що цей стиль — не панацея і його доцільно вживати, якщо:

- ви дійсно цінуйте добрі стосунки з опонентом, навіть більше тих інтересів, які прагнули задовольнити у конфлікті;
- ви розумієте, що правда не на вашому боці та легко можете відмовитись від попередніх позицій;
- у вас замало реальних шансів, щоб перемогти.

*Торговий стиль.* Відповідає стратегії компромісу. Його сутність — поступки використовуються як засіб, щоб подолати опір опонента і отримати від нього те, що вам потрібно. У переговорах ви прагнете досягти вигідного результату, зробивши при цьому мінімум необхідних поступок опоненту, але в обмін на задоволення ваших головних вимог. Отже, тут застосовуються технології торгу та поступок. Результати переговорів такого стилю частіше асиметричні на користь більш переконливого з суперників або симетричні, якщо угода виявилася взаємовигідною. Технології — позиційний торг (особливо в ринкових стосунках), компроміс і консенсус, які також будуються на обміні поступками.

*Переговори у стилі співробітництва.* Під час їх ведення ставиться мета максимально задовольнити як власні, так і інтереси опонента; ця позиція може розраховувати на взаємну відповідь. Бажаний результат — «виграш-виграш», стає досить реальним, якщо виявити знання технологій і принципів переговорного процесу. Існує спеціальна методика, яку слід запроваджувати у цьому стилі, — метод «принципових переговорів», розроблений групою гарвардських учених під керівництвом Р. Фішера та У. Юрі<sup>1</sup>.

Методика полягає в тому, щоб вирішувати проблеми на основі їх якісних ознак, а не торгуватися з приводу того, «на що здатна або не здатна кожна зі сторін». Цю методику можливо викласти у чотирьох принципових моментах:

1. *Люди:* відмежуйте людину від проблеми — обговорюйте проблеми, а не один одного.
2. *Інтереси:* зосередьтеся на інтересах, а не на позиціях.
3. *Варіанти:* знайдіть взаємовигідні варіанти.
4. *Критерії:* наполягайте на використанні об'єктивних критеріїв.

Особливе місце серед засобів і технологій розв'язання соціально-правових конфліктів посідає *медіація*; на відміну від суду та арбітражу вона дозволяє сторонам неюридичними засобами за участю посередника-медіатора вирішувати конфліктну проблему. *Конфліктний медіаторінг* — це техно-

<sup>1</sup> Див.: Фішер Р., Юри У. Путь к согласию: или переговоры без поражения. — С. 7-19.

логія проведення переговорів за участю медіатора. Посередницька функція у конфлікті, яку здійснює медіатор з метою припинити зіткнення, може бути офіційно формалізована, а може лишатися неофіційною дією, яка не має юридичних ознак і повноважень.

*Процес медіації* не має жорсткої структури та умовно складається з трьох головних етапів: 1) конфліктна аналітика і знайомство зі сторонами, що конфліктують; 2) співпраця з конфліктуєчими сторонами; 3) проведення переговорів. Участь медіатора полягає в організації переговорів, у наданні їм якомога більшого конструктивного характеру, у сприянні пошуку прийнятливих для обох сторін умов закінчення конфлікту.

Оскільки під час медіаторінгу конфліктуєчі сторони приймають самі остаточне рішення та добровільно беруть на себе обов'язки його виконувати, то, як свідчить статистика, такі добровільні угоди між опонентами виконуються краще, ніж постанови суду чи арбітражу. Навіть у такій законслухняній державі, як США, рішення судів з цивільних справ виконуються приблизно у 40% випадків, тоді як угод, вироблених у ході спільної домовленості, дотримуються 70% учасників.

Специфіка та послідовність дій конфліктного медіаторінгу, на відміну від судових процедур, полягає у такому:

— процес медіації є добровільним для конфліктантів, а медіатор обирається ними вільно (в цьому медіація є схожа з третейським судом);

— у ході медіаторінгу опоненти самі опрацьовують і приймають остаточне рішення щодо примирення; медіатор лише сприяє цьому, але ніяких особливих повноважень у нього не має;

— якщо в суді сторони зобов'язані підкоритися судовому рішення, то медіація припускає лише рішення за спільною згодою та добровільні зобов'язання щодо їх виконання;

— медіаторінг спрямований не на визначення правих і винних, а на пошук згоди; опоненти за допомогою посередника обговорюють і обирають для себе кращий варіант розв'язання конфлікту. Таким чином, медіація скоріше зорієнтована на вироблення певної проміжної узгодженої форми «справедливості», ніж доведення її до вимог чинної юридичної норми;



— медіація відбувається конфіденційно, отже її ризик є мінімальним, оскільки кожна зі сторін може в будь-який момент відмовитись від продовження переговорів;

— і останнє: процедури медіаторінгу не є висококоштовними і досить часто вимагають менше витрат, ніж традиційні судові витрати; крім того, процес медіації відбувається відносно швидко (порівняно із судовим розглядом), таким чином виникає ще одна перевага — економія часу.

Медіація особливо ефективна у тих випадках, коли необхідно відновити стосунки між людьми, для яких хороші стосунки в майбутньому є життєво важливими (опіка над дітьми під час розлучення батьків; об'єднання кампаній тощо). Методи медіаторінгу спираються головним чином на ведення переговорів у руслі співробітництва та зорієнтовані на результат у версії «виграш-виграш»; отже, успішна медіація має привести всіх учасників конфлікту до спільної перемоги.

Але саме з цих причин існують обмеження щодо застосування медіації в деяких юридичних конфліктах. Так, його категорично неприпустимо використовувати для розв'язання кримінально-правових конфліктів або у гострих ситуаціях, де однією зі сторін є душевно хвора (неосудна) особа.

Професійна і сумлінна медіація має ґрунтуватися на таких принципах, як добровільність (щодо участі сторін і в обранні медіатора), рівноправність сторін, нейтральність медіатора, конфіденційність, раціональність, коректність, ділове співробітництво, уникання маніпуляцій.

Допомагаючи сторонам дійти бажаного результату (згоди), медіатор виконує чимало професійних функцій:

1) *аналітична функція* — спонукає сторони ретельно аналізувати конфліктну ситуацію, щоб виявити в ній найсуттєвіші моменти та, крім того, забезпечити розвиток комунікації між опонентами;

2) *аудиовізуальна функція* — медіатор повинен бути активним слухачем і спостерігачем, щоб чітко уловити змістовні моменти та емоційні акценти в розмові опонентів, а потім довести, що їх «почули», та спробувати перекласти зміст обговорення на «неемоційну» раціональну мову;

3) *організаторська функція* — медіатор виступає посередником у домовленості сторін щодо процедури ведення пере-

говорів і надалі підтримує виконання сторонами цих процедурних угод та толерантної поведінки в ході переговорів;

4) *функція «генератора ідей»* — здійснення спроби допомогти опонентам віднайти нові варіанти рішення, порівняно з тими, що до цього не дуже ефективно обговорювались; тут важливо не висувати свою «готову» ідею (проект рішення), а стимулювати самих учасників до пошуку оптимальних варіантів узгодження;

5) *функція поширення ресурсів опонентів* — медіатор допомагає учасникам або сам постачає їм необхідну конкретну (інколи юридичну) інформацію, яка була б абсолютно об'єктивною і спонукала сторони до зближення, її першоджерела;

6) *експертна функція* — медіатор контролює реалістичність ідей, що обговорюють сторони, та оцінює можливість виконання прийнятих угод. Тестування й оцінки, які застосовує медіатор, мають бути раціонально виваженими і коректними;

7) *навчальна функція* — посереднику найчастіше за все випадає доля навчити конфліктантів процесу ведення переговорів: тобто, навчити сторони мислити, діяти і вести переговори з орієнтацією на співробітництво; запобігати маніпулятивним прийомам, які несумісні з переговорами; допомогти побачити проблему «очима протилежної сторони» тощо. З цих функцій, принципів і багатьох прийомів складається процес медіаторінгу.