

Тема 14. Посередництво як спосіб урегулювання конфліктів

1. Поняття посередництва в конфлікті.
2. Мотиви звернення до медіації
3. Технологія медіації

1. Поняття посередництва в конфлікті

Посередництво – це процес, в якому «третья сторона» (посередник) допомагає сторонам спірної (конфліктної) ситуації провести переговори, спрямовані на досягнення взаємоприйняттого рішення.

Посередництво – втручання третьої сторони в урегулювання розбіжностей у всіх сферах взаємовідносин. Посередництво – участь третьої сторони з метою оптимізації процесу взаємопридатного рішення.

Посередництво – один із засобів мирного розв'язання міжнародних спорів, сутність якого пов'язана з тим, що якась третя сторона, що не бере участі в спорі, відповідно до міжнародного права організує за своєю ініціативою або на прохання сторін спору переговори між ними з метою мирного розв'язання і часто безпосередньо бере участь у цих переговорах.

Головна мета посередницької діяльності: відновлення цілісності суспільства (перетворення конфлікту в співробітництво) та задоволення інтересів кожного із учасників конфлікту. Вирішуватися вона може шляхом розв'язання завдань двоякого змісту: посередництво, зорієнтоване на згоду, прагне уникнути потенційних і руйнівних наслідків спору чи конфлікту, що триває, шляхом досягнення угод, придатних для учасників конфлікту.

Посередник – це суб'єкт, що формує, налагоджує, забезпечує канали організаційних, фінансових, інформаційних та інших зв'язків між сторонами конфлікту. Посередник сприяє пошуку рішень, але не вирішує їх за всіх.

Фахівці розрізняють декілька можливих форм втручання третьої сторони:

медіаторство (mediation) – посередництво, при якому консультативні рекомендації не обов'язково повинні прийматися до уваги сторонами, що конфліктують;

примирення (concillation) – посередництво, у якому акцент робиться не стільки на врегулюванні питань, скільки на процесі, за допомогою якого конфлікт припиняється; Арбітраж (arbitration) – це така форма втручання третьої сторони, при якій її рекомендації є обов'язковими.

У всіх наведених визначеннях, а також інших трактуваннях сутності посередництва акцентується увага на таких рисах посередництва:

– участь певного соціального суб'єкта в переговорах не як сторона конфлікту, а як третя сторона, яка обов'язково є нейтральною;

– спрямованість даного суб'єкта на досягнення згоди між конфліктерами чи сторонами переговорів, а не на задоволення власних інтересів;

– здійснення певної допомоги сторонам переговорів, якщо не змістовної, то хоча б процедурної (першу здійснювати важче, другу простіше).

Як синонім терміна «посередництво» вживають запозичене з англійської мови слово «медіація».

Медіатор – спеціально підготовлений посередник у розв'язанні конфліктів, який однаково підтримує обидві сторони та допомагає їм знайти взаємоприйнятне рішення. Медіатор несе відповідальність за процес, а не за рішення.

Численні нормативно-правові акти, концептуальні та інструктивні документи, прийняті як в Україні, так і міжнародною спільнотою, наголошують на необхідності впровадження медіації. Тривалий досвід застосування медіації як за кордоном, так і в Україні, у тому числі в межах пілотних проектів, свідчить про ефективність цього способу вирішення конфліктів (спорів) у різних галузях правовідносин

Основні функції медіатора (Дж. Уолл нараховував їх більше 50):

– медіатор забезпечує захищений простір для обговорення проблеми;

– допомагає створити і супроводжує відкрите, довірливе, безпечне і неагресивне взаємовідношення сторін при дотриманні певних правил і обов'язків сторонами, що призводить до встановлення співпраці і глибшого розуміння опонентів один одного;

– медіатор вислуховує проблеми всіх учасників, дають їм виразити свої почуття і допомагає з'ясувати справжні інтереси сторін конфлікту;

– завдяки цьому сторони конфлікту дізнаються про справжні проблеми, почуття, думки і інтереси обох опонентів, що призводить до розвитку уваги і більш глибокого розуміння внутрішнього світу іншої людини, створюючи атмосферу довіри і допомагаючи спільній роботі над вирішенням складної ситуації.

Метою медіації є знаходження взаємовигідного рішення та підписання угоди, яку підписують і виконують усі сторони конфлікту.

Основні принципи медіації:

перший принцип – рівноправність сторін. Обом сторонам надається однакове право висловлювати свої думки, визначати порядок денний, умови домовленості тощо;

другий принцип – нейтральність медіатора;

третій принцип – конфіденційність. Усе повинно залишатися всередині цього процесу.

Управлінцеві, керівникові колективу необхідно знати *функції медіатора*:

– він настроює сторони ретельно аналізувати конфліктну ситуацію;
– є активним слухачем;
– є організатором процесу переговорів;
– виступає генератором ідей;
– забезпечує учасників конфлікту інформацією або ж допомагає знайти інформацію для сторін, які конфліктують;

– контролює реалістичність висловлюваних ідей і виконання прийнятих угод;

– навчає сторони, як вести переговори з налаштуванням на співробітництво тощо.

2. Мотиви звернення до медіації

1. Участь медіатора дозволяє більш швидко і ефективно розв'язати конфлікт і досягти домовленості.

2. Кожен з учасників сподівається на сприятливий вплив посередника на опонента.

3. Обидві сторони розглядають третю сторону, як можливість публічно сформулювати зобов'язаність, що може стати запорукою їх виконання (посередник як свідок).

4. Невдачі при переговорах можуть бути перекладені на посередника.

5. Сподівання, що посередник надасть реальну допомогу в пошуку рішень.

Медіатор повинен мати високий соціальний статус, авторитет і досвід вдалого ведення посередництва. Позитивне враження справляють посередники-особистості, яким властиві емоційна стійкість, соціальна відповідальність за свої дії, компетентність, комунікативні навички, висока культура спілкування, чесність, небайдужість до справедливого розв'язання проблеми. Саме це і дає йому право бути «третейським суддею».

Вимоги до медіатора:

1. Компетентність посередника, яка має два аспекти: знання проблеми, що викликала конфлікт, знання і вміння здійснювати посередницькі функції.

2. Визнання компетентності всіма учасниками переговорів.

3. Незацікавленість посередника в особистому вирішенні проблеми на користь однієї сторони (нейтральність та об'єктивність).

4. Наявність авторитету та престижу посередника не тільки з боку учасників, але і з боку представників громадськості.

5. Особисті якості посередника – толерантність, певний інтелектуальний рівень.

6. Відсутність конфліктів з однією із сторін в минулому.

Типологія посередників

1. За суб'єктами: окрема людина або група людей, громадська організація, представлена певними організаційними структурами, міжнародна організація, держава.

2. Залежно від того, з чієї ініціативи посередництво здійснюється: договірне – фактичне, формальне – неформальне, офіційне – неофіційне, персоналізоване – деперсоналізоване, індивідуальне – колективне, одностороннє – багатостороннє.

3. Залежно від технології посередницької діяльності: третейський суддя, тренер-гравець, арбітр.

1. *Третейський суддя* вивчає проблему, вислуховує обидві сторони і виносить ухвалу.

2. *Арбітр* вивчає конфлікт, обговорює його з учасниками і виносить остаточну ухвалу, обов'язкову для виконання. Проте сторони можуть не погодитися з рішенням і оскаржити його у вищих інстанціях.

3. *Тренер-гравець* – основною його діяльністю є процес формування єдиної системи цінностей, придатної для всіх учасників конфлікту, у межах якого можна сформувати правила і процедури узгодження інтересів та досягти консенсус із спірних питань; бере активну участь у переговорах, пропонує свої варіанти вирішення проблеми, проте не наполягає в разі критичного ставлення до нього однієї із сторін.

Медіатор може забезпечити:

- вольове припинення конфлікту (третейський суддя, арбітр);
- розведення сторін конфлікту (третейський суддя, арбітр);
- застосування санкцій до сторін (третейський суддя, арбітр);
- надання допомоги в пошуку рішення (помічник, посередник);
- сприяння нормалізації відносин (посередник, помічник);
- надання допомоги в організації спілкування (посередник, помічник);
- контроль за виконанням угоди (арбітр, посередник, спостерігач).

Важливими ознаками медіації є:

- присутність медіатора, що виконує функції посередника;
- присутність усіх сторін конфлікту;
- неформальний, позасудовий рівень;
- добровільна участь у процедурі медіації та самовизначення щодо розв'язання конфлікту.

3. Технологія медіації

Етапи діяльності посередника:

1. *Діагностика конфлікту.* Для цього потрібно: визначити тип конфлікту, оцінити ступінь його гостроти, установити причини конфлікту та його глибину, дослідити динаміку конфлікту та охарактеризувати його стадію на момент дослідження, вивчити наміри, цілі, орієнтації учасників конфлікту, а також ресурси, які вони мають і можливі дії, які вони готові здійснити, оцінити вплив на конфлікт зовнішніх факторів (органів влади).

2. *Побудова моделі розвитку конфлікту та прогнозування його наслідків.* На цьому етапі необхідно здійснити:

- різні варіанти розвитку конфлікту з точки зору задоволення інтересів кожної із сторін;
- прогноз негативних та позитивних наслідків можливих варіантів розвитку конфлікту для кожного із учасників конфлікту;
- визначити ціни „перемоги», „поразки» і „згоди» кожного із учасників конфлікту, виявлення на цій основі найбільш привабливих варіантів вирішення конфлікту.

3. *Спеціальна підготовка переговорів.* Вона передбачає посередником виконання таких видів роботи:

- визначення стратегії та тактики переговорів;
- здійснення допомоги кожній із сторін в осмисленні ситуації, що склалася;

- переформування вимог сторін конфлікту із врахуванням певного бачення ситуації та законодавства країни;
- створення атмосфери довіри учасників переговорів;
- формування порядку денного (визначення пріоритетів та порядку обговорення питань).

4. *Переговори.* На попередніх етапах кожний з учасників конфлікту за допомогою посередника повинен з'ясувати чим відрізняється бажаний результат від того, що реально може бути досягнуто. Метою переговорів повинне бути те, що можна досягнути, а не бажане. Цей етап може бути достатньо важким і тривалим, оскільки він передбачає безпосередньо контакт учасників конфлікту або їх довірених осіб (це можуть бути, так сказати, перші особи, або на першій стадії – робочі групи).

Техніки процесу медіації:

1. Техніка почергового вислуховування на спільній зустрічі застосовується для з'ясування ситуації та вислуховування пропозицій під час гострого конфлікту, коли роз'єднання сторін неможливе.

2. Компромісні домовленості – посередник прагне більше часу вести переговори за участю обох сторін, водночас основну увагу приділяють ухваленню компроміс-них рішень.

3. Човникова» дипломатія (з англ. «shuttle diplomacy) – медіатор встановлює канал комунікації між опонентами, погоджуючи різні аспекти угоди. У результаті досягається компроміс.

4. Тиск на одного з опонентів – третя сторона біль-шість часу присвячує роботі з одним з учасників, в бесідах з яким доводиться помилковість його позиції, що схиляє його на поступки.

5. Директивна дія передбачає акцентування на слабких моментах у позиціях опонентів, помилковості їх дій стосовно один одного.