



*Тема 6.
Стратегії роботи з конфліктом
за допомогою третьої сторони*

к.політ.н. Н.В.Лепська



План

- **1. Сутність врегулювання конфлікту за участю третьої сторони**
- **2. Медіація у розв'язанні конфліктів**



**1. Сутність
врегулювання
конфлікту за участю
третьої сторони**

Завершення конфлікту відбувається як:

- **урегулювання конфлікту** – або самі конфліктанти домовляються, але ж зазвичай в усуненні протиріч між конфліктантами бере участь третя сторона;
- **затухання конфлікту** – тимчасове припинення протидії при збереженні напруги та протиріччя, за якого конфлікт набуває прихованої форми; відбувається внаслідок втрати мотиву до боротьби, зниження значущості цілі, переорієнтації мотивації конфліктантів, виснаження ресурсів;
- **переростання в інший конфлікт** – настає, коли у відносинах сторін виникає нове, більш значуще протиріччя;
- **усунення конфлікту** – полягає в ліквідації його структурних елементів за допомогою припинення на тривалий час взаємодії опонентів, усунення об'єкта конфлікту, подолання дефіциту предмета конфлікту, вилучення з конфліктної ситуації одного з конфліктантів.

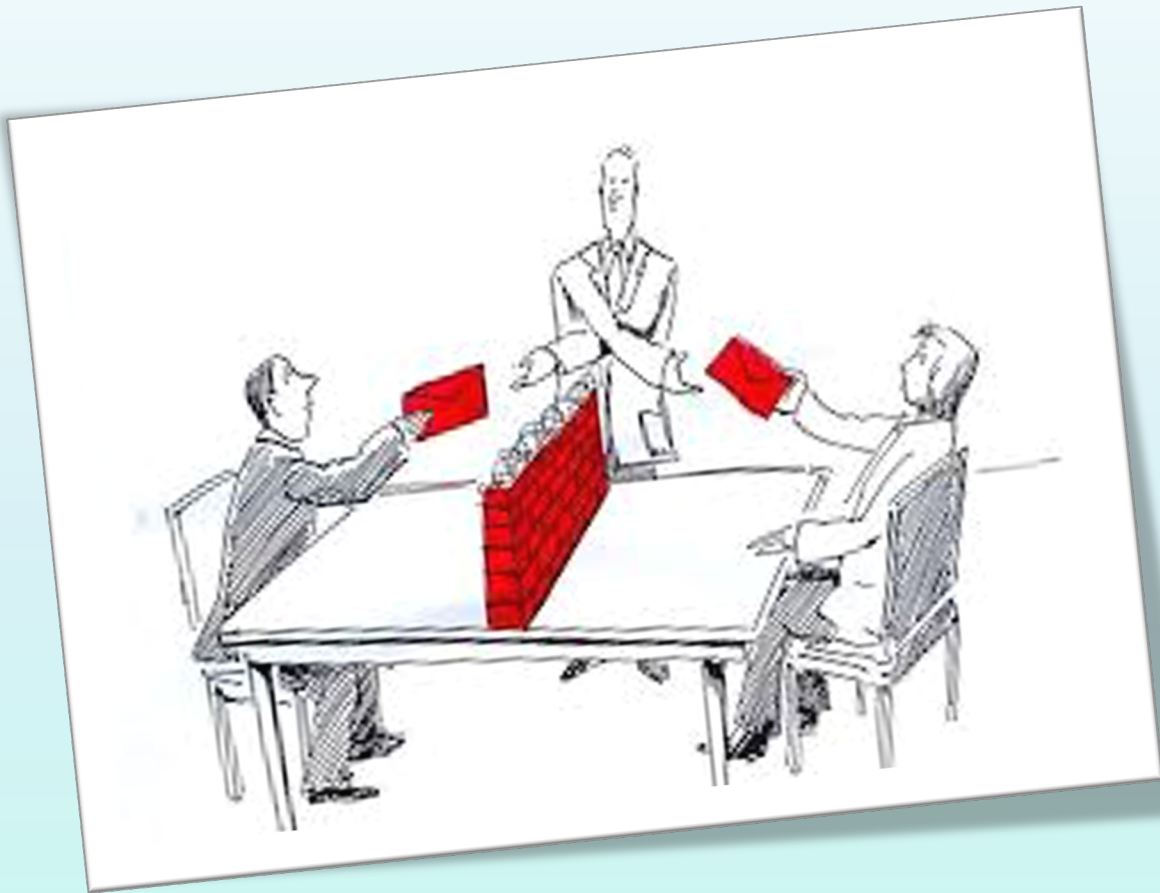
На практиці все це виявляється як перемога однієї зі сторін, її відмова від посягань на предмет, що спричинив конфлікт, чи згода на спільне його використання. Іноколи вдаються до компенсації опоненту за володіння предметом.



Можливі способи завершення конфлікту:

- 1) **домінування** – одна сторона намагається нав'язати іншій свою волю фізичними чи психологічними засобами;
- 2) **капітуляція** – одна сторона безумовно поступається перемогою іншій;
- 3) **відхід** – одна сторона відмовляється брати участь в конфлікті;
- 4) **примирення – концеляція** – улагодження питань суперечки і припинення конфлікту
- 5) **переговори** – обмін сторін пропозиціями та думками з метою знаходження взаємно прийняттого рішення;
- 6) **посередництво – втручання третьої сторони** за згодою сторін на співробітництво з посередником – індивідом чи групою, що не мають прямого відношення до конфлікту, але докладають зусиль, щоб просунути; розгляд пропозицій посередника
 - **арбітраж** – виконання рішень третьої сторони вважається обов'язковим;
 - **обов'язковий арбітраж** – зобов'язує звернутися до третьої сторони та дотримуватися її рішень.
 - **медіація**





Третя сторона як миротворча сила може впливати як на саму **конфліктну ситуацію** (1), так і на **обставини**, що підтримують конфлікт (2), а також на самих його **учасників** (3).

*Одне з найважливіших правил успішного розв'язання конфлікту – не протиставлення «правої» і «неправої» сторін, навіть якщо вони насправді можуть бути в такий спосіб позначені, а **пошуки** такого вирішення, яке по можливості повністю або хоча б частково задовольняло інтереси обох сторін.*



Посередництво в конфлікті – складна місія. Для здійснення цієї місії потрібно знати: 1) причину та привід, 2) джерело та підставу, 3) суб'єктів і механізм конфліктної взаємодії.

Аналізуючи позиції учасників конфлікту, потрібно визначити цілі й інтереси сторін, які їхні потреби незадоволені та генерують конфліктну поведінку. Доцільно оцінити можливості опонентів з оволодіння предметом конфлікту.

!!! У конфлікті немає й не може бути як абсолютно правої, так і абсолютно винної сторони. Улагоджування конфлікту можливе лише шляхом максимального задоволення інтересів конфліктуючих сторін.



Термін **«третья сторона»** – широкий і збірний – це індивід або група, зовнішні стосовно конфлікту двох або більше учасників, що намагаються допомогти у досягненні згоди.

3 основні форми участі третьої сторони в урегулюванні та розв'язанні конфлікту:

1) **суд** – його відрізняє чітко розроблена, законодавчо закріплена процедура розгляду, а також обов'язковість для виконання учасниками конфлікту прийнятих третьою стороною рішень. У цьому випадку участь третьої сторони характеризується максимальним ступенем втручання у конфлікт;



2) **арбітраж** – характеризується відсутністю строгих норм, що регулюють процес обговорення проблеми; правом вибору третьої сторони самими учасниками конфлікту; обов'язковістю рішень, винесених третьою стороною. При арбітражі третя сторона виступає в ролі судді, що вирішує у складних спірних ситуаціях. Разом з тим, арбітраж – це не лише державна чи офіційна практика, але й можливий алгоритм дій при вирішенні певних видів інтерперсональних конфліктів.



3) **посередництво** – це особлива форма участі третьої сторони в урегулюванні та розв’язанні конфлікту з метою сприяння процесу переговорів між учасниками конфлікту. Сприяючи конструктивному обговоренню та пошуку вирішення проблеми, посередник не може разом з тим визначати вибір остаточного рішення, який є прерогативою конфліктуючих сторін. Тому посередник повинен відразу ж підкреслити той факт, що відповідальність за невдачу на переговорах і подальшу ескалацію конфлікту несе не третя сторона, а самі учасники конфлікту.

→ Типи участі посередника у розв'язанні конфлікту

(різняються за ступенем контролю третьої сторони за прийнятим рішенням):

- 1) **арбітр** – має найбільшу владу як третя сторона, вивчає суть проблеми, обговорює її з учасниками конфлікту, а потім виносить остаточне й обов'язкове для виконання рішення.
- 2) **посередник** (медіатор) – менш авторитарна роль, володіючи спеціальними знаннями з обговорюваної проблеми, бере участь у її обговоренні, однак остаточне рішення ухвалюється учасниками самостійно
- 3) **помічник** (facilitator) – найменша авторитарна роль, він зайнятий головним чином удосконаленням процесу обговорення проблеми та не включається в полеміку з приводу змісту проблеми й ухвалення остаточного рішення.





2. Медіація у розв'язанні конфліктів



Робота медіатора полягає в керуванні та контролі переговорів.

Медіатор не дозволяє виникнути новим конфліктам і непотрібним ситуаціям. А що стосується конфліктантів, які ведуть переговори, то вони можуть навчитися правильній поведінці та різним способам грамотного ведення переговорів.

Медіатор не тільки стежить за правильністю ведення переговорів щодо розв'язання конфлікту і успішним його завершенням, він **визначає кожній стороні вигоди згоди.**

МЕДІАЦІЯ (від лат. *mediare* та англ. *mediation* - посередництво) – процедура примирення, в основі якої лежать переговори конфліктуючих сторін за участю медіатора (посередника) з метою вироблення **взаємовигідної угоди** сторін щодо спірних питань.

Медіація не потребує вироблення односкладної позиції «чорне – біле», а **допускає прийняття відмінностей в точках зору, в інтересах сторін.**

Це звернення до посередника тих людей, які потрапили в соціальну та комунікативну пастку нездатності вирішити протиріччя між ними, за наявності бажання вирішити, невміння це зробити результативно, прагнення отримати більш високий результат, при цьому динаміка вирішення конфлікту передається посереднику





Історія медіації сягає своїм корінням в глибоку давнину. Процедура медіації – примирливі методи врегулювання суперечок – застосовувалися з часів існування первісного суспільства. Необхідністю для залучення третьої нейтральної сторони для вирішення конфліктів було, перш за все, бажання вижити. Найбільший розвиток в стародавньому світі ця процедура отримала в регіонах з найбільш розвинутою торгівлею – у фінікійській цивілізації, в Стародавньому Вавилоні. Широке поширення отримав інститут посередництва в Китаї і Японії. У цих країнах і сьогодні за нормами моралі ставлять примирення сторін за допомогою діалогу набагато вище, ніж вирішення проблеми державним судом.

Подальший розвиток інституту посередництва відбувався в Греції, де медіатори були відомі як *proxenetas*. У Стародавньому Римі, починаючи з Дигестів Юстиніана (530-533 р.р.), з'явилось законодавче закріплення положення медіаторів. У середньовіччі на Русі за допомогою посередників робилися спроби закінчити миром князівські міжусобиці. У цих випадках посередниками часто виступали представники духовенства.



Інститут медіації в сучасному вигляді виник в **середині ХХ ст. у США.**

До початку ХХ ст. в американській економіці виникла нова форма конфліктів - **протистояння між утвореними тоді профспілками і роботодавцями.** Тоді влада США запропонувала учасникам суперечок використовувати **Міністерство праці** як нейтральний посередник.



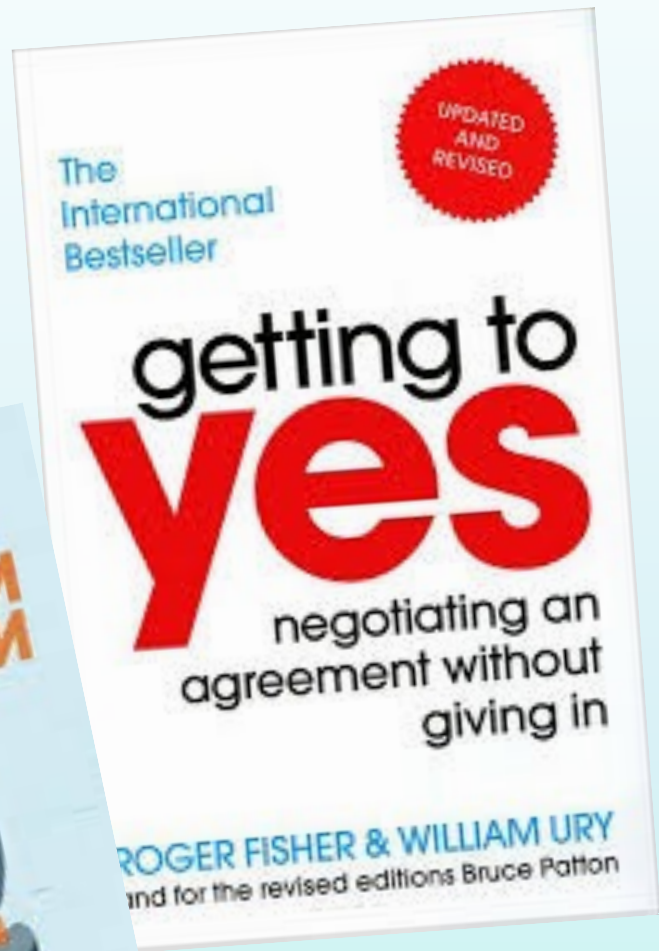


Айві Лі - піарник Дж. Рокфеллера - старшого, багато зробив для зміни громадської думки про нього. Наприкінці 1914 року на копальнях Колорадо проти протестуючих робітників була застосована зброя. Ця подія отримала в пресі назву "стрілянина в Лудлоу", яка викликала невдоволення в населення. Дім Рокфеллерів прийняв рішення вкласти велику суму грошей в "пояснювальну кампанію» з врегулювання конфлікту. Саме Айві Лі зайнявся цією кампанією. Йому вдалося переконати громадськість, що Дж. Рокфеллер зовсім не "старий скнара капіталіст", а добродушний стариган, що роздає дрібницю дітям і мільйони на благодичність



У **1947** році для владнання виробничих суперечок був створений спеціальний державний орган – **Федеральна служба США по медіації та примирливим процедурам**, – який діє й сьогодні. Вперше було вжито термін «медіація».

Наприкінці 60-х років з'явилися **локальні недержавні організації**, діяльність яких була спрямована на вирішення конфліктів в сім'ях, між сусідами, а також малозабезпеченими особами.



Медіація перетворилася в самостійну процедуру з середини 70-х років. У 1981 році професори Роджер Фішер і Вільям Юрі опублікували результати своїх досліджень під заголовком «Getting to Yes» («Шлях до згоди» / «Переговори без поразки»). Суть концепції заснована на розмежуванні позиції та інтересів. Так, в процесі переговорів сторони позначають свої юридичні позиції, які часто є діаметрально протилежними, що і веде до неможливості компромісу. У той же час за жорсткими позиціями сторін стоять певні потреби та інтереси, які не є діаметрально протилежними.

!!! Медіатор будує переговори таким чином, щоб на перший план вийшли саме інтереси сторін. Тобто досягнуте в процесі медіації рішення буде взаємовигідним, немає переможців і переможених - комбінація «win-win».

У 1990 році Конгрес США прийняв закон про реформування цивільного судочинства, згідно з яким на федеральні суди був покладений обов'язок сприяти застосуванню альтернативних форм вирішення спорів.



На сьогодні в США існує кілька професійних спілок медіаторів:

- Американська арбітражна асоціація
- Федеральна служба медіації та примирення
- Національна Рада з медіації
- Рада громадянського посередництва
- Королівський інститут арбітрів
- Інститут миру США
- Департамент з політичних питань ООН



В Україні існує **Український центр медіації** заснований при Києво-Могилянській Бізнес Школі з метою створення інституції, яка б стала рушійною силою для розвитку альтернативних способів вирішення спорів в Україні шляхом проведення навчання і надання послуг дійсно незалежних медіаторів.

У 2021 р. В Україні прийнято Закон «Про медіацію»

УКРАЇНСЬКА АКАДЕМІЯ МЕДІАЦІЇ

Громадська спілка «УКРАЇНСЬКА АКАДЕМІЯ МЕДІАЦІЇ» (УАМ) – є громадським об'єднанням зі статусом юридичної особи, основною метою якого не є отримання прибутку. Спілка створена на основі спільності інтересів у сфері медіації для реалізації мети і завдань передбачених її Статутом, а також для здійснення та захисту прав і свобод, задоволення суспільних, а саме соціальних, культурних, економічних та інших інтересів.

Основною метою діяльності Української академії медіації є сприяння розвитку медіації в Україні, як альтернативного (позасудового) методу вирішення спорів та підвищення рівня культури миру і злагоди в українському суспільстві. Громадська спілка УАМ заснована Одеською обласною групою медіації, що має 20-річний досвід впровадження медіації в Україні та юридичною компанією «Пріоріс» з досвідченими фахівцями в галузі права і альтернативного вирішення конфліктів.

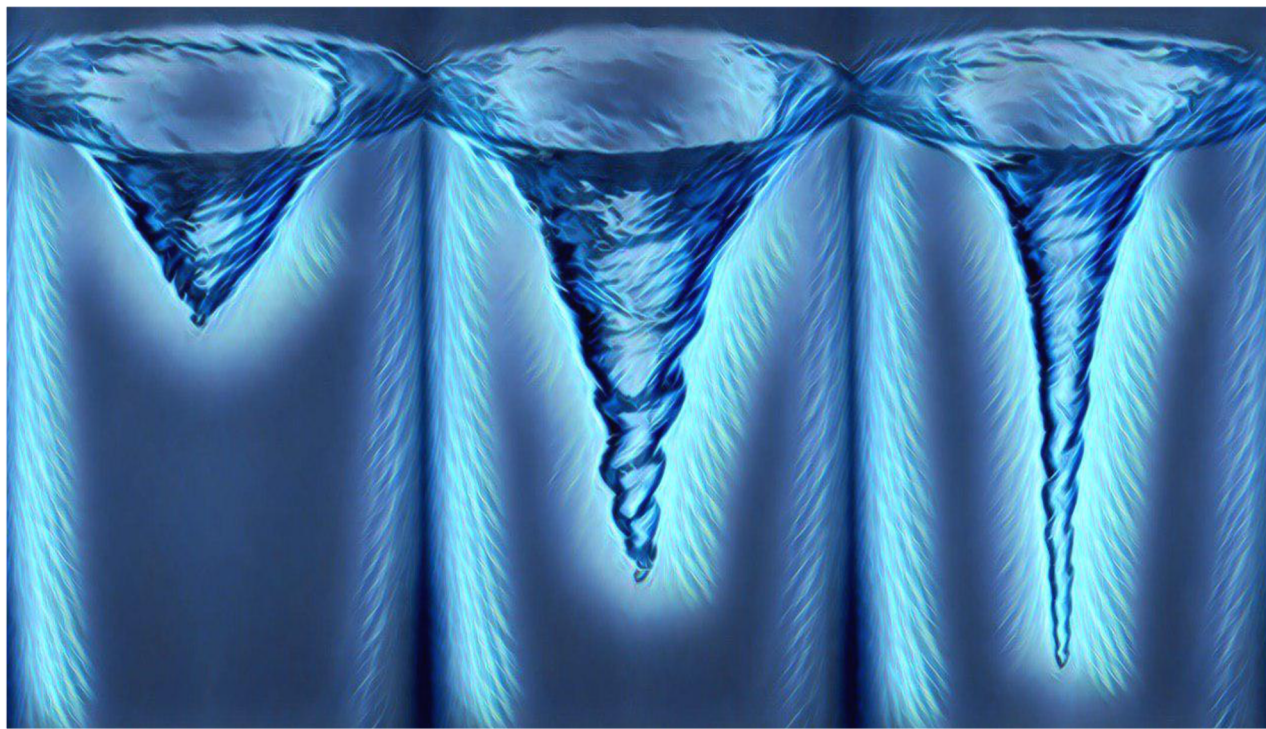


Медіація – проведення переговорів між конфліктуючими сторонами за допомогою посередника (медіатора), коли вирішення конфлікту ними вже **неможливо**



ЧОМУ МОЖЛИВА І ДОРЕЧНА (протисили)?:

- 1. Конфліктофобія** – «усі конфлікти небезпечні, а конфліктну людину потрібно ізолювати», неготовність людей, низький рівень підготовки до вирішення конфліктів, (**конфліктологічна некомпетентність**)
- 2. Низька підготовка у веденні переговорів, блокування тупиковими обставинами (перешкоди):**
 - ✓ **наявність певних меж** (можливостей, компетентності, посади, терпіння, здібностей), після яких рухатися дуже складно
 - ✓ **необхідність виходу за рамки**, необхідність «злому правил»
 - ✓ **«цугцванг»** (з нім. «примус до ходу») – невідворотний процес погіршення ситуації, «разом у прірву»
 - ✓ **виснаження сил**



- ✓ **блокування** можливості відновлення сил, енергії (блокада) – «батарейки розряджені»
- ✓ **вирва прийняття рішення** («воронка рішення») – погіршення ситуації на звуження поля рішення, що може призвести до «дна»
- ✓ **дезорієнтація** – втрата системи орієнтування у соціальних відносинах між людьми, рекогносцирування в ситуації та житті
- ✓ **циклічність** – глухий кут «як білка в колесі»
- ✓ **очікування допомоги**



Американський дослідник міжнар. конфліктів **Р. Баттеруорс**, проаналізувавши міжнародні конфлікти з 1945 по 1974 рр., довів, що на практиці втручання третьої сторони зазвичай відбувається тоді, коли конфлікт уже розгорівся, особливо коли він досяг збройної стадії розвитку і стає очевидною небезпека розширення конфлікту.

Фаза розвитку конфлікту	Частота втручання
До появи ворожості	64
Прояв ворожості, але без збройних зіткнень	38
Збройні зіткнення	117
Після припинення збройних зіткнень	26
Після закінчення конфлікту	10



Умовою успішної діяльності медіатора є його **соціально-психологічна компетентність**. Однією з її складових виступає **конфліктологічна компетентність**, яка включає:

- розуміння природи суперечностей і конфліктів між людьми;
- формування в собі і підлеглих конструктивного ставлення до конфліктів у організації;
- володіння навичками неконфліктного спілкування у важких ситуаціях;
- уміння оцінювати та пояснювати виникаючі проблемні ситуації;
- наявність навичок управління конфліктними явищами;
- уміння розвивати конструктивні начала виникаючих конфліктів;
- уміння передбачати можливі наслідки конфліктів;
- уміння конструктивно регулювати суперечності та конфлікти;
- наявність навичок усунення негативних наслідків конфліктів.



Медіація – процес переговорів, коли до вирішення спірного питання залучається нейтральна третя сторона – **медіатор** (посередник), яка веде цей переговорний процес, вислуховує аргументацію обох (або декількох) сторін щодо суті суперечки, дає кваліфіковані поради й активно допомагає сторонам самостійно прийняти рішення, що задовольнить учасників переговорів.

Медіація – це один з так званих альтернативних (позасудових) засобів врегулювання спорів, ефективність якого є дуже високою.

Медіація –

- це можливість сформулювати проблему, обговорити її, зрозуміти, розглянувши різні точки зору, знайти рішення, прийнятне для учасників суперечки і їх гарантів;
- це структурована добровільна та конфіденційна процедура позасудового врегулювання конфлікту, в якій нейтральний авторитетний посередник – медіатор – допомагає сторонам зрозуміти їхні інтереси та знайти ефективні шляхи досягнення взаємоприйняттого рішення
- опирається, насамперед, на раціональне осмислення й відновлення реальної картини того, що сталося, а також виявлення її можливих наслідків

Медіація заснована на принципі, що люди взагалі схильні домовлятися більше, ніж воювати

Самі учасники конфлікту, краще знають і розуміють свою ситуацію й опонентів, а тому – можуть знайти такі варіанти рішень, які не зможе запропонувати жоден експерт.





Характеристики процесу медіації:

- **1.** сторони мають владу у процесі розв'язання конфлікту і відповідають за його результат; **медіатор втручається тільки в межах допомоги** учасникам досягнути рішення, що їх задовольняє;
- **2.** рішення приймають тільки сторони; вони можуть закінчити процес, якщо він не працює на них (не сприяє розв'язанню конфлікту);
- **3.** посередник не підказує ніяких рішень і не висловлює власних поглядів, оцінок стосовно сутності конфлікту; він не є суддя і радник, і не вказує, хто є правий, а хто – ні; **неупередженість** є важливою ознакою процесу медіації;
- **4.** посередник не стає на сторону жодного із суперників; він нікого не засуджує і не критикує, не виявляє прихильності до однієї із сторін;
- **5.** посередник зберігає нейтральність і знаходиться на середині процесу розв'язання конфлікту, міжособистісної взаємодії суперників;



- **6.** медіація не є процесом покарання і не виконує дисциплінарну функцію, не закінчується винесенням вироку одному із суперників; угоду як результат процесу досягають самі сторони і вона визначає їхні зобов'язання;
- **7.** медіація спрямована на майбутнє, хоча минулі події, поведінка обговорюються сторонами під час процесу, **огляд минулого є необхідний тільки для планування майбутніх погоджених дій**, що сприяють вирішенню конфлікту;
- **8.** медіація організовується з метою допомоги сторонам досягнути **такого розв'язку, що означає перемогу двох сторін**; краще не досягати домовленості, якщо один із конфліктантів залишається незадоволеним;
- **9.** медіація є добровільним процесом і є ефективною, якщо дві сторони виявляють бажання урегулювати конфлікт;
- **10.** інформацію про конфлікт, його особливості посередник **отримує тільки від самих суперників**
- **11.** медіація визначається **конфіденційністю**



ПРИНЦИПИ МЕДІАЦІЇ:

- Добровільність
- Конфіденційність
- Незалежність медіатора
- Неупередженість медіатора
- Правомочність сторін
- Гнучкість процедури





- **Мета медіації** – обговорити, усвідомити й опрацювати складну конфліктну ситуацію для оптимального виходу з неї
- **Результат медіації** – досягнута під час обговорення конкретна угода



Головні передумови медіації :

- прагнення сторін мирно врегулювати конфлікт
- добровільність участі сторін у медіації
- сприйняття сторонами конфлікту себе як опонента, а не як ворогом
- бажання досягти консенсусу



МЕДІАТОР:

- ✓ виконує аналітичну функцію – спонукає сторони ретельно аналізувати конфліктну ситуацію
- ✓ повинен бути активним слухачем
- ✓ повинен сприймати емоції сперечальників як факт, але при цьому розглядати емоційну оцінку події, що дається ними, лише як інтерпретацію самої події
- ✓ організовує процес переговорів, навчає сторони процесу веденню переговорів
- ✓ виступає як генератор ідей
- ✓ збагачує ресурси сперечальників, забезпечує учасників суперечки інформацією або допомагає їм розшукати необхідну інформацію
- ✓ контролює реалістичність висловлюваних ідей, здійснимість прийнятих угод

The 8 phases of mediation



ЕТАПИ МЕДІАЦІЇ:

- **Пре-медіація** (підготовчий етап)
- **Відкриття/вступна частина** (вступне слово та встановлення правил)
- **Розповіді сторін, дослідження їх інтересів**
- **Напрацювання альтернатив рішення** проблеми
- **Аналіз альтернатив та прийняття рішення**
- **Підписання угоди**
- **Закриття**

На будь-яких етапах за потребою можуть бути застосовані *сепаратні зустрічі*

ЕТАПИ МЕДІАЦІЇ

1

Бажання
вирішити
конфлікт без
участі суду



2

Консультація
та вибір
медіатора



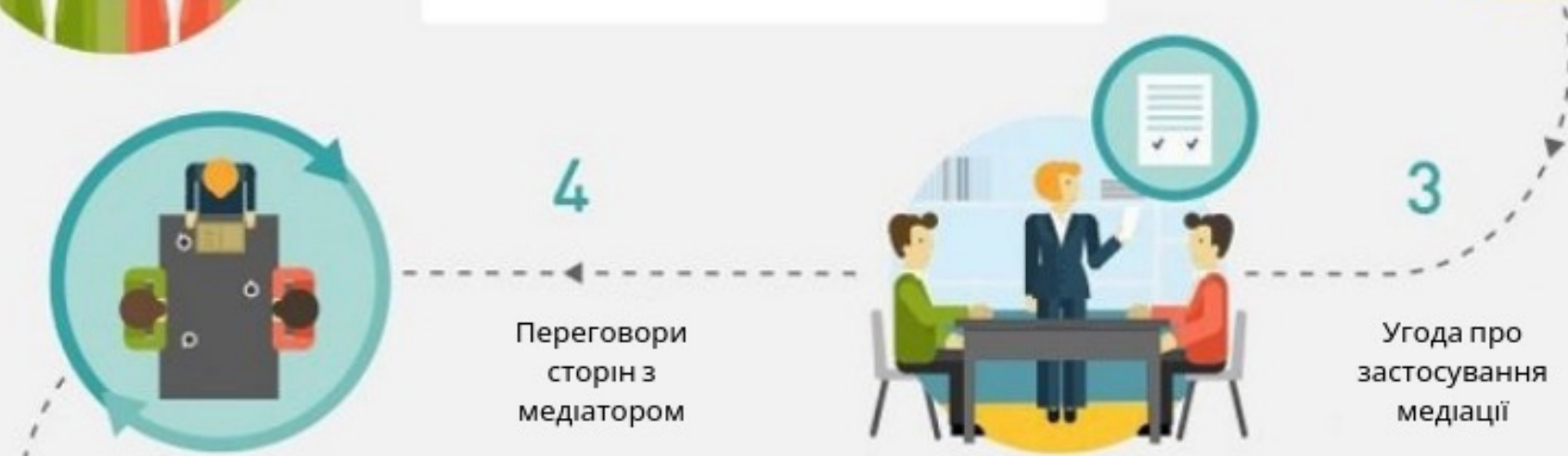
4

Переговори
сторін з
медіатором



3

Угода про
застосування
медіації



5

Розробка
оптимального
варіанту
вирішення
конфлікту



6

Підписання
медіаційної
угоди



7

Виконання
медіаційної
угоди



	<i>СУД</i>	<i>МЕДІАЦІЯ</i>
Предмет розгляду	В межах позовних вимог	Розширений: враховуються реальні інтереси і потреби
Добровільність	Обов'язки визначені законом	Свобода участі, виходу будь-коли
Конфіденційність	Відкритий процес, можливий розголос	Повна конфіденційність, навіть щодо факту медіації
Стосунки, емоції	Ескалація конфлікту, руйнування стосунків	Налагодження діалогу, збереження стосунків
Тривалість	Роки	Залежить від учасників: години, дні, 1-1,5 місяці
Прийняття і виконання рішення	Суддею; виконується примусово	Сторонами (консенсус), виконується добровільно
Вартість	Висока: судові витрати, юристи, ...	Значно нижча: витрати на медіацію, можливо, юрист, нотаріус
Результат	Ризик невідповідності реальним інтересам; є переможці і переможені	Win-Win; задовольняє всіх

ПЕРЕВАГИ МЕДІАЦІЇ



- ✓ Питання, які обговорюються в медіації, визначаються сторонами;
- ✓ Предметом переговорів можуть бути питання, які виходять за межі позовних вимог;
- ✓ Варіанти рішень щодо конфлікту (спору) приймають сторони;
- ✓ Зобов'язання, порядок виконання домовленостей та наслідки їх невиконання визначаються сторонами спільно в угоді за результатами медації;
- ✓ Домовленості у медіації мають юридичну силу, їх невиконання може бути оскаржено у суді;
- ✓ Для збереження конфіденційності законом не допускається допит медіатора як свідка;
- ✓ Досягнення домовленостей у медіації дає право на повернення 60% судового збору;
- ✓ Медіація є швидшою за судовий процес;
- ✓ Емоційне напруження та репутаційні ризики знижуються.

ДЯКУЮ!

