

Тема 18

ОСНОВНІ ТЕХНОЛОГІЇ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ

- 18.1. Технології вирішення і врегулювання конфліктів
- 18.2. Базові основи консенсусу
- 18.3. Юридичні способи врегулювання конфліктів

18.1. Технології вирішення і врегулювання конфліктів

Людство знайоме з конфліктами з моменту свого виникнення. Сутички і війни, спричинені релігійними, культурними, ідеологічними, етнічними, територіальними, ресурсними та іншими суперечностями, спалахували впродовж усього історичного розвитку суспільства між племенами, містами, країнами, блоками держав. Як зазначив німецький військовий теоретик і історик фон Клаузевіц, «історія світу – це історія воєн». Збройні конфлікти залишили після себе мільйони втрачених життів, розруху і голод. Із 1945-го року рекордними за кількістю війн стали – 1993 рік (16), та 2011 (20). Окрім того, 2011 року в світі відбулося 338 воєнних конфліктів, з яких 38 були особливо жорстокими (Близький Схід і Африка). Питання запобігання конфліктам постало як гостра життєва необхідність як запорака виживання людства.

Небезпека конфліктів на рубежі ХХ–ХХІ ст. спонукала дослідників і практиків активно шукати і застосовувати мирні засоби для їх врегулювання. Технологія мирного врегулювання конфліктів набуває особливого значення в

сучасних умовах, стаючи головним чинником збереження і подальшого розвитку людської цивілізації.

Існує дві основні сфери наукових досліджень із мирного, ненасильницького вирішення конфліктів. Перша розвивається в рамках правових дисциплін і спрямована на аналіз *юридичних норм урегулювання конфліктів*. Тут вивчаються такі питання, як правові наслідки збройного конфлікту, захист прав цивільного населення, правове становище учасників збройного конфлікту, регламентація закінчення збройного конфлікту та інші. Друга сфера, будучи в рамках політичної науки, орієнтована на дослідження пошуку взаємоприйнятної згоди між учасниками *політичним шляхом*: шляхом переговорів і посередницьких процедур (політичне врегулювання конфліктів). Правові та політичні засоби врегулювання конфліктів, переплітаючись, успішно доповнюють один одного. Зокрема, політичне врегулювання конфліктів повинне закінчуватися виробленням і підписанням документів, що мають правову силу. Водночас не існує якогось єдиного, універсального способу врегулювання конфліктів, оскільки будучи украй складним явищем, конфлікти вимагають комплексного підходу для їх мирного вирішення.

Історія людства накопичила чималий досвід ненасильницького політичного вирішення конфліктів. Проте лише з другої половини ХХ століття, коли стало очевидним, що конфлікти є реальною загрозою виживанню людства, почала формуватися самостійна сфера наукових досліджень, одним із головних предметів якої стало попередження відкритих, збройних форм прояву конфліктів, їх врегулювання або вирішення мирними засобами. Один із найліпших фахівців у цій сфері І. Галтунг навіть порівнював дослідження і практичну діяльність щодо врегулювання конфліктів з медициною. В обох дисциплінах виокремлюють три основні завдання: *діагностика; складання прогнозу; терапія*.

Проблеми вивчення міжетнічних, міжрелігійних, міждержавних конфліктів, а також конфліктів, пов'язаних із

самовизначенням територій, і питань їх урегулювання виокремили у самостійну сферу наукових досліджень. Водночас політичні реалії вимагають розгляду міжетнічних або міжрелігійних конфліктів, що виникають усередині тієї або іншої країни в єдності з міжнародними конфліктами. Існує декілька причин, що викликають необхідність такого ракурсу наукових досліджень:

1. *Конфлікт, виникнувши як внутрішній, деколи переростає в міжнародний унаслідок підключення ширшого кола учасників і виходу за межі держави.* Прикладами розширення конфлікту через нових учасників можуть слугувати багато регіональних і локальних конфліктів другої половини ХХ століття (наприклад, В'єтнам, Афганістан), коли втручання таких найбільших держав, як США і СРСР перетворювало їх на серйозну міжнародну проблему.

2. *Конфлікт із внутрішнього може стати міжнародним унаслідок дезінтеграції країни.* Прикладом є конфлікт у Нагірному Карабасі, який у момент свого виникнення в Радянському Союзі був внутрішнім. Його суть полягала у визначенні статусу Нагірного Карабаху, який був частиною території Азербайджану, але більшість населення якого становили вірмени. Після розпаду СРСР і утворення на його місці самостійних держав – Вірменії та Азербайджану – конфлікт у Нагірному Карабасі перетворився на конфлікт між двома державами, тобто міжнародний.

3. *Залучення до процесу врегулювання внутрішніх конфліктів посередників із третіх країн, що стало нормою в сучасному світі.* Це конфлікт у Чечні, в якому з посередницькою місією виступали представники Організації з безпеки і співробітництва в Європі (ОБСЄ).

Активна розробка проблем, пов'язаних із урегулюванням конфліктів, у зарубіжній науці (передовсім, американської) виразилася у великій кількості публікацій із цієї тематики, у створенні дослідницьких центрів, випуску спеціалізованих журналів, зокрема «Журналу з вирішення конфліктів» (The Journal of Conflict Resolution), «Міжнародного журналу з врегулювання конфліктів» (The

International Journal of Conflict Management), «Журналу з дослідження проблем миру» (Journal of Peace Research), «Журналу з переговорів» (Negotiation Journal), «Міжнародні переговори: журнал практичних і теоретичних досліджень» (International Negotiation: A Journal of Theory and Practice). У всіх найбільших університетах США і багатьох країнах Західної Європи читають курси з врегулювання конфліктів, проведення переговорів, питань посередництва.

Останнім варіантом односторонніх кроків може бути звернення учасника конфлікту до правових інстанцій. Винятком є Міжнародний суд – один із головних органів ООН. Міжнародний суд може розглядати суперечку лише за обопільної згоди на це сторін.

Прийнято розрізняти поняття «врегулювання» і «вирішення конфліктів». *Врегулювання* означає недопущення насильницьких дій, досягнення взаємоприйнятних домовленостей, виконання яких сторонам вигідніше, ніж продовження конфліктних відносин. Урегулювання конфліктних ситуацій шляхом переговорів, посередництва, арбітражу застосовується частіше, ніж їх вирішення. Основи переговорного процесу та медіаторства будуть висвітлені у наступних темах. На відміну від урегулювання, вирішення конфліктів передбачає складну роботу, спрямовану на ліквідацію джерела конфліктних відносин, повне задоволення інтересів і потреб конфліктуючих сторін.

Вирішення соціального конфлікту – це подолання основної суперечності на користь сторін, усунення його на рівні причин конфлікту самими конфліктуючими сторонами або шляхом підключення третьої сторони (посередника). Вирішення конфлікту передбачає розробку окремої моделі. Модель вирішення конфлікту – це сукупність певних методик його подолання, яка безпосередньо залежить від результатів діагностики конкретного конфлікту. Вони формуються на основі наявних у суспільстві культурних і правових установок стосовно конфлікту із застосуванням різних методів: *насильницьких* (репресія, демонстрація сили, різні форми примусу) або *мирних* (переговори, угоди, компроміси).

Існують *чотири принципові моделі*, за допомогою яких конфліктуючі сторони можуть вирішити свої суперечності і вийти із стану конфлікту: силовий (одностороннє домінування), роз'єднання сторін, компроміс, інтегральна модель і можлива, і симбіозна модель як певна комбінація названих способів.

Одностороннє домінування (силова модель) – спосіб, що передбачає задоволення інтересів однієї з конфліктуючих сторін за рахунок інтересів іншої. Силкові способи вирішення конфлікту, по суті, призводять до ігнорування, повного придушення інтересів однієї із сторін конфлікту або знищення її. Водночас застосовуються різноманітні засоби примусу: від моральних, психологічних до фізичних. Часто це спосіб перенесення провини і відповідальності на слабшу сторону. Отже, підміняється справжня причина конфлікту і в односторонньому порядку нав'язується домінуюча воля сильнішого суб'єкта.

Силовий спосіб застосовується, якщо один із суб'єктів є дуже активний і має намір йти на конфлікт до переможного кінця. Прагнення вирішити конфлікт із «позицій сили» зазвичай виражається в ультиматумах, погрозах, насильницьких діях із метою добитися від супротивника підпорядкування і примусити його робити те, що від нього вимагають. Силовою цю модель називають тому, що перемога однієї сторони завжди є підсумком застосування сили. Домінування однієї сторони над іншою здійснюється за допомогою *різних засобів, залежно від характеру конфлікту*: використання влади, посадового становища; економічних ресурсів, впливу, авторитету, моральної дії та ін.

Посадове становище – вагома перевага у конфлікті керівника з підлеглим. Недосвідчені керівники для вирішення конфлікту в свою користь найчастіше застосовують такі способи силової дії на опонента, як збільшення його робочого навантаження, створення йому незручностей, проблем, застосування дисциплінарних санкцій і ін. Такі дії, як правило, дратують підлеглого, роблять його непоступливим, ускладнюють вирішення конфлікту. По-

дібне домінування зазвичай спричиняє протилежні дії у вигляді масової незгоди, протестних форм поведінки (страйки, маніфестації, пасивний опір і ін.).

Силова модель вирішує конфлікт за принципом: «*де сила, там і правда*». Під «силою» розуміють не тільки фізичну досконалість: насильство може набувати форми адміністративного, службового й іншого силового впливу. «*Начальник завжди правий*» – одне з формулювань того ж принципу. Історія людства наповнена безліччю прикладів звернення до сили для вирішення конфліктів на різних рівнях – від *рукоприкладства в особистих відносинах до драконівських заходів влади проти свого народу і світових воєн*. Принцип «де сила, там і правда» означає торжество примітивізму і морального анахронізму.

Можливість швидко завершити боротьбу, «одним махом» – чи не єдина перевага силового способу вирішення соціального конфлікту. Проте стратегічно силове вирішення конфлікту завжди малоефективне. Пригнічена силою сторона залишається незадоволеною подібним вирішенням конфлікту. Це штовхає її до прихованого опору, а деколи і до відкритої протидії опоненту, що переміг, *до реваншу*, для придушення яких знову і знову буде потрібне насильство.

Прийнято вважати, що під час вирішення конфлікту з позиції сили страждає сторона, що лише програла. Однак, щоб зберегти свою перевагу, конфліктуюча сторона повинна постійно докладати зусилля для підтримки своєї перемоги: постійно витрачати свої ресурси (військові, матеріальні, інтелектуальні, психологічні). Задавлені силою люди, як правило, не миряться з долею переможених, і погашений на певний час конфлікт розростається, як тільки ослабне стримуюча його сила. Тому в силовій моделі часто застосовується принцип «Немає людини – немає проблеми». Однак навіть у разі повного знищення іншої сторони, переможці все одно часто одержують моральне засудження в суспільстві. Відомий приклад: Дантес і Мартинов, які перемогли О. Пушкіна і Ю. Лермонтова на

дуелях, все життя змушені були виправдовуватися і розплачуватися за ці перемоги; не змогли пробачити їм пролиту кров великих поетів і їхні нащадки.

Такі приклади поширені і в міжнародних збройних конфліктах, коли програш війни або окремої сутички тягне за реваншистські настрої і прагнення до повернення втрачених інтересів. Так, російсько-японська війна 1905 року закінчилася поразкою Росії. Але у 1945 році СРСР узяв реванш за неї. Проте дискусія стосовно Курильських островів існує дотепер. Даються взнаки й інші територіальні проблеми, що виникли в результаті певних історичних подій. До них може належати і обговорювані в періоди міджержавної напруженості між Україною і Російською Федерацією з питання належності Криму, зокрема м. Севастополя (т. з. «міста російських моряків»).

Силу модель можна застосовувати тільки за умов, коли під час діагностики конфлікту одночасно виявлено низку *таких показників*:

- спровокованість конфлікту опонентом;
- підтримка конфліктанта з боку громадської думки й авторитетних посередників;
- велика кількість безневинних жертв у конфлікті;
- антагонізм інтересів і цілей конфліктантів;
- зростання зони розбіжностей;
- конфлікт знаходиться в «порочному колі»;
- актуальний знак конфлікту – «плюс-мінус» і «плюс» для соціальної системи на стороні конфліктанта (якщо вона дійсно втілює «плюс», а інша – «мінус»);
- обидва конфліктанти орієнтуються тільки на перемогу;
- баланс сил на користь конфліктанта, який має намір цю модель застосувати;
- значна тривалість конфлікту;
- висока ціна збереження конфлікту;
- ціна силового виходу з конфлікту менша, ніж ціна збереження конфлікту;
- предмет конфлікту соціально значущий.

Мистецтво цивілізованого життя полягає в тому, щоб не плодити незадоволених, скривджених, «мучеників», а будувати благополуччя людей у контексті їх довгострокових взаємовигідних відносин. В іншому випадку реалізується механізм: «Переможена сторона чекає свого часу, щоб розвернути маховик історії в протилежному напрямі».

Спеціалісти-конфліктологи розробили низку прийомів мирного вирішення конфлікту з урахуванням певних чинників, а саме:

1) *інституційний*: існування в суспільстві механізмів для проведення консультацій, переговорів і пошуку взаємовигідних рішень, зокрема і механізмів у рамках законодавчої, судової і виконавчої влади (конституційний суд, арбітраж і інші);

2) *консенсусний*: наявність згоди між конфліктуючими сторонами з приводу прийнятності рішення;

3) *чинник кумулятивності* пов'язаний із кількістю проблем і учасників: чим він менший, тим більша ймовірність мирного врегулювання;

4) *чинник історичного досвіду*, зокрема відомих прикладів вирішення подібних конфліктів;

5) *чинник рівноваги сил*: відносна рівність конфліктуючих сторін створює більше можливостей для пошуку шляхів мирного вирішення конфлікту;

6) *психологічний*: на можливість мирного вирішення конфлікту, окрім усього іншого, впливають особистісні якості учасників, прийняття рішення під час конфлікту.

Окрім того, на думку Л. Козера, суб'єкти конфлікту, якщо вони розуміють його безперспективність, змінюють свою поведінку так, щоб не стільки досягти первинної мети, через яку виник конфлікт, скільки знизити соціальну напругу, спричинену ситуацією, що виникла.

Вказані чинники й аргументи застосування силової моделі не завжди використовуються, тому модель залишається достатньо використовуваною навіть тоді, коли її застосування недоцільне.

Роз'єднання сторін залишається достатньо поширеною моделлю вирішення конфлікту шляхом припинення взаємодії, розриву відносин між конфлікуючими сторонами, ізоляцією їх один від одного (наприклад, розлучення подружжя, роз'їзд сусідів, переведення працівників на різні ділянки виробництва).

Роз'єднання конфлікуючих сторін може здійснюватися шляхом їх відступу, коли вони покидають «поле битви». Так завершується, наприклад, суперечка між пасажирами автобуса в разі виходу одного з них на своїй зупинці або в'яснення відносин між учнями, які припиняються після дзвінка на урок.

Модель забезпечує ефективне і кардинальне подолання конфлікту, але загрожує руйнуванням соціальної системи, елементами якої були конфліктанти. У результаті розриву контактів між сторонами відбувається руйнування їх загальної справи, організації, діяльність якої забезпечувала їхнє існування. Тому її доцільно застосовувати тільки під час виконання певних умов, до яких належать:

- наявність «об'єднання конфліктантів» і відсутність «болота конфлікту»;
- втручання авторитетних і незалежних посередників;
- зростання кількості безневинних жертв конфліктів;
- антагонізм інтересів і цілей конфліктантів;
- зростання зони розбіжностей і меж конфлікту;
- стадія розвитку конфлікту «порочне коло»;
- актуальний знак конфлікту – «мінус-мінус»;
- приблизно однаковий баланс сил сторін;
- велика тривалість конфлікту;
- підвищене психологічне тло конфлікту;
- ціна збереження конфлікту більша від ціни виходу з нього.

Роз'єднання конфліктантів не завжди повністю вирішує соціальний конфлікт. Розлучене подружжя не завжди в змозі роз'їхатися через житлові умови та наявність дітей; ворогуючі національні спільноти не можуть і не хочуть йти з території, де вони мешкають поряд.

Розлучені сторони, позбавившись конфліктних відносин, змушені шукати *заміну зруйнованим соціальним контактам*, і невідомо чи не стануть нові менш конфліктними. Тому недивно, що розлучені конфліктанти через певний час іноді відновлюють контакти, а то і знову сходяться.

Силова і роз'єднувальна моделі вирішення конфлікту є найпримітивнішими, однак, на жаль, вони застосовуються найчастіше.

Модель компромісу – спосіб узгодження конфліктних інтересів, яка полягає у взаємних поступках у позиціях конфліктуючих сторін, взаємна відмова сторін конфлікту від певної частини своїх претензій, взаємне пожертвування інтересами заради досягнення згоди. Тобто компромісна модель вирішення конфліктів ґрунтується на поступках конфліктантів саме в їх інтересах.

Головна перевага мирного вирішення конфлікту за допомогою компромісу – це введення конфлікту в конструктивні рамки і налагодження процесу комунікації сторін, знаходження певних моментів згоди (компромісу). Проте компроміс, за висловом відомого західного конфліктолога Ласуела, – «це ковдра, яку конфліктанти перетягують на себе». Компроміс як модель вирішення конфлікту безумовно набагато цивілізованіша, ніж силова або роз'єднувальна, однак вона не універсальна і має свої межі застосування. Вона найліпше працює, якщо конфлікт характеризується тим, що:

- мотивування конфліктантів збігаються з більшістю позицій;
- спільних інтересів у сторін більше ніж протилежних;
- цілі конфліктантів відповідають їх інтересам;
- зона розбіжностей сторін помітно не розширюється;
- конфлікт у своєму розвитку не дійшов до стадії ідейної конфронтації сторін;
- актуальний знак конфлікту – «плюс–мінус» або «плюс–плюс»;
- переважання «плюсів» над «мінусами» на попередніх фазах розвитку конфлікту;

- є намір сторін піти на поступки;
- приблизно однаковий баланс сил сторін;
- конфлікт має негострий характер. Психодифензивний конфлікт в нормі;
- ціна збереження конфлікту більша, ніж ціна виходу з нього.

Інтегральна модель (інтегральна стратегія) – передбачає можливість задоволення інтересів усіх конфліктантів за умови перегляду ними своїх раніше сформованих позицій та цілей, яких вони мали намір досягти у конфлікті. Модель називається інтегральною, оскільки *здатна інтегрувати інтереси конфліктантів*. Отже, під час її використання ніхто не жертвує своїми інтересами.

Розглянемо приклад, що демонструє відмінності моделей вирішення конфлікту. Припустимо, що група студентів знаходиться на заняттях в аудиторії, де достатньо жарко та задушливо. Студенти, які сидять позаду і біля стіни запропонували відкрити єдине вікно. Однак студенти біля вікна відмовились, пояснюючи, що вони бояться протягів і застуди і не мають наміру ризикувати своїм здоров'ям заради примхи інших людей. Як вирішити виниклий конфлікт? Можливі варіанти вирішення:

Силовий відбудеться, якщо бажуючі відчинити вікно влаштують скандал, намагаючись силою голосових зв'язок довести необхідність прийняття їхньої позиції, а також спробують самі відкрити вікно, долаючи фізичний опір своїх опонентів. Замість припинення конфлікту відбудеться його розростання, конфліктна ситуація перейде в інцидент. Якщо відчинити вікно й утримувати його відкритим все ж вдасться, основний інтерес – послухати лекцію – не буде реалізованим.

Модель роз'єднання сторін полягатиме в тому, що не бажуючі перебувати в умовах задухи, група студентів покине аудиторію, пропустивши важливе заняття.

Компромісний спосіб спрацює, якщо опоненти домовляться між собою про часткове відкриття вікна або квартирки. Однак конфліктанти не будуть повною мірою задоволені.

ними подібним рішенням, оскільки свіже повітря до одних майже не доходить, а другі ризикують простудитися. І це заважає опонентам нормально працювати на занятті.

Інтегральна модель передбачає пошук альтернативного вирішення. Адже освіжити аудиторію можна іншим шляхом:

- а) відчинення дверей, що ведуть у коридор;
- б) включення кондиціонера або вентилятора;
- в) організації короткого провітрювання приміщення на перерві, на час якої всі вийдуть з аудиторії;
- г) нарешті ті, хто боїться застуди, можуть пересісти на інші місця або помінятися зі своїми суперниками.

Як видно з наведеного прикладу, якщо не зациклюватися на досягненні поставленої мети, то можна знайти такі варіанти вирішення проблеми, за яких не відбудеться ігнорування чиїхось інтересів, а отже, подальшого розростання конфлікту.

Інтегральна модель визнається соціальною конфліктологією як універсальна стратегія, що відповідає будь-якому типові соціального конфлікту, є найбільш результативною і соціально корисною. Тільки на її основі можна вирішувати «мінус-мінусові» конфлікти. Вона цілком застосовна до конфліктів зі всіма іншими знаками і формулами, а також різними співвідношеннями конструктивних і деструктивних функцій. Розробка цієї стратегії і конкретних технологій її реалізації вважається найважливішою заслугою конфліктології.

Інтегральна модель вирішення конфлікту – важливе відкриття ХХ століття в сфері суспільних інститутів. У науковій літературі вона позначається по-різному: в американській соціальній конфліктології її називають «*третій шлях поведінки конфліктантів*» або «*модель не для дурнів*», в європейській – «*ревізія цілей*», в Росії – «*інтегральний спосіб*» або «*інтегральна стратегія*».

Як правило, інтегральна модель досягається в результаті переговорів між конфліктуючими сторонами, що закінчуються ухваленням узгодженого рішення.

Існують також і симбіозні способи вирішення конфлікту – моделі, що поєднують у собі в певній послідовності силову, компромісну, роз'єднувальну й інтегральну моделі вирішення конфлікту.

18.2. Базові основи консенсусу

У широкому концептуальному тлумаченні консенсус означає стан масової, колективної й індивідуальної свідомості, коли окремі або поділені на групи люди орієнтовані на стратегію соціального партнерства. *Консенсус* – це принцип колегіального ухвалення рішення, що передбачає позитивне вирішення конфлікту на основі погодженої позиції, компромісу, співробітництва. Змістовним антиподом поняттю «консенсус» у конфліктології є поняття «дисенсуалізм» – система відносин людей, стан духовної організації суспільства, що підпорядковується одній із стратегій поведінки у конфлікті – соціальній конфронтації.

Консенсус є рішенням, ухваленим для конфліктуєчих сторін, у розробці якого свідомо беруть участь усі учасники процесу. Варто чітко розуміти, що подібна угода може ґрунтуватися лише на стабільній згоді, у якій зацікавлені всі учасники конфлікту. Водночас консенсус як метод вирішення конфліктів передбачає і наявність певних умов:

- предмет суперечки повинен бути надзвичайно складним, а інтереси сторін – значною мірою розбігатися;
- обидві сторони готові розпочати пошук у сфері не схожих раніше інтересів;
- наявність часу для пошуку альтернатив, які можуть задовольнити обидві сторони;
- сторони повинні бути зацікавлені в довгостроковому, а не в тимчасовому вирішенні проблеми.

Застосування технології консенсусу під час управління конфліктами має на меті не тільки мінімізацію його

наслідків, але і максимальну корисність для усіх причетних до конфлікту.

Під час вивчення особливостей консенсусу необхідно розрізняти поняття «консенсус» і «компроміс» і відповідно застосовувати їх, оскільки вони тісно пов'язані між собою. *Компроміс* – це процес, що поєднує зусилля конфліктуючих сторін задля спільного пошуку виходу із стану протистояння, в основі якого є взаємні поступки, не обов'язково взаємовигідні. Під час компромісу застосовується технологія «торгу». Проста форма вирішення конфлікту приховує складність самого процесу ведення торгу, та й система поступок дуже часто зумовлює не вирішення конфлікту, а тільки дозволяє відтягнути вирішення проблеми на більш віддалений термін. З огляду на це, можна говорити, що цей спосіб не завжди придатний для вирішення конфліктних ситуацій.

Знаходження консенсусу – метод ухвалення такого рішення, яке схвалюють усі учасники процесу. Термін «консенсус» зазвичай використовується як для позначення процесу ухвалення рішення, так і для самого вирішення. Отже, рішення-консенсус, невідривно пов'язане із самим процесом. Метод консенсусу застосовується багатьма спільнотами: релігійними (наприклад, квакери), анархістськими організаціями, різноманітними недержавними організаціями і навіть цілими народами (ірокези). В окремих демократичних країнах консенсус є основним методом ухвалення державних рішень.

За умов достатньої практики консенсус може змінити основи суспільства, оскільки спільне ухвалення рішення формує основу для рівноправної спільної діяльності, а також для колективного контролю за нею.

Практика показує, що найчастіше процес ухвалення рішення методом консенсусу в окремій спільності складається з певних етапів:

1. Питання з порядку денного.
2. Представлення і пояснення проблеми.
3. Повідомлення додаткової інформації і перспектив.

4. Мозковий штурм.
5. Відгуки, коментарі, критика, питання.
6. Чи згідна група з визначеною ідеєю (так – консенсус знайдено, ні – повернення до п. 4).
7. Мозковий штурм: як втілити ідею в життя.
8. Пропозиція, що синтезує всі ідеї.
9. Пропозиція підтримана (так – консенсус знайдено, ні – п. 7).
10. Відповіді на уточнюючі запитання.
11. Відповіді на критику.
12. Спільні поправки.
13. Пропозиція підтримана (так – консенсус знайдено, ні – п. 7).
14. Повторення пропозиції, заклик до голосування.
15. Чи є такі, хто утримався?
16. Чи зняли вони свої заперечення? (так – консенсус знайдено, ні – п. 11).
17. Хтось блокує? (ні – Всі погодились? – КОНСЕНСУС).
18. Виясніть, чому – Спробуйте спочатку (п. 7).
19. Залиште запитання на наступний раз.

Під час підготовки до ухвалення рішення шляхом консенсусу розподіляються ролі:

– *писар* – записує рішення та групи і доводить його до відома осіб, які пропустили збори;

– *хронометрист* – повідомляє про закінчення термінів розгляду питань і переходу до наступного;

– *спостерігач* – спостерігає за настроєм групи, помічає ворожість, злість, смуток, розгубленість і ін. та повідомляє групу: «Я помітив, що дехто невдоволений рішенням групи»;

– *фасилітатор* – вкрай важлива людина у групі, де люди погано знають один одного, або не знайомі з технікою консенсусу; його завдання полягає в тому, щоб процес ухвалення рішень не відійшов від схеми, допомагає у вирішенні певних проблем.

У разі здорового процесу ухвалення рішення шляхом знаходження консенсусу зазвичай заохочуються різ-

ниця у поглядах, а розбіжності усуваються завчасно, що максимально збільшує можливість урахування думок кожної меншини. Наприклад, відомо, що у Ватикані існувала функція «утоплювача віри», або «адвоката диявола», яку виконував спеціально призначений священник, зокрема, під час ухвалення рішення про канонізацію.

Коли ж одноголосся досягти складно, особливо у великих групах, можуть застосовувати альтернативні моделі консенсусу:

Одноголосно мінус один – усі учасники, крім одного, підтримують рішення. Незгодний не може блокувати рішення, але він може затягувати дебати, бути постійним спостерігачем виконання рішення, і його думкою про наслідки рішення можна цікавитись згодом.

Одноголосно мінус два не дозволяє двом індивідам блокувати рішення, але в такому разі вирішити суперечність вдається швидше. Незгодна пара може подати на розгляд свою альтернативну думку про те, чим погане рішення. Їй надається можливість знайти загальні підстави і схилити на свій бік третього учасника, щоб блокувати рішення. Якщо впродовж встановленого часу третій до них не приєднується, їх аргументація розглядається як непереконлива.

Одноголосно мінус три і подібні системи враховують здатність чотирьох і більше учасників активно блокувати рішення. Розглядаються також статистичні ступені згоди такі, як 80%, дві третини або просто більшість. Ці ступені не є консенсусом.

Приблизний консенсус. У разі приблизного консенсусу не визначається «скільки буде достатньо». Питання консенсусу вирішується головою. У цьому разі невеликій кількості незгодних складніше блокувати рішення, і на них покладається значна відповідальність, що може призвести до розбіжностей щодо того, чи був цей «грубий» консенсус визначений правильно.

Незважаючи на те, що в ідеалі під час ухвалення рішення консенсусом думки та зауваження повинні розпізнаватися і враховуватися якомога раніше, на практиці не

завжди враховуються всі побажання. Коли заклик до консенсусу оголошено, у незгодного є три шляхи:

Зауваження. Члени групи, які бажають, щоб пропозиція була прийнята, але вважають за потрібне позначити своє ставлення для групи, можуть вибрати «зауваження». Якщо зауваження істотне, то пропозиція може бути змінена.

Утримання. Утриматися може член групи, що має серйозні особисті претензії до пропозиції, але водночас бажає, щоб вона пройшла. Оскільки його голос сприймається як «проти», до такого учасника, як правило, звертаються з питанням про те, що можна було б змінити у запропонованому рішенні. Також утримуються учасники, які не здатні правильно зрозуміти суть пропозиції або взяти у ньому участь.

Блокування. Блокувати пропозицію може будь-який учасник. Як правило, для того, щоб повністю блокувати пропозицію, достатньо однієї людини. «Блок» розглядається як засіб для крайнього випадку, коли учасник вважає, що це рішення несе небезпеку для колективу або його членів, або йде у розріз із його місією. «Блок» – це принципова незгода. У певних моделях ухвалення рішення консенсусом учасник, що блокує пропозицію, зобов'язується розробити рішення, яке задовольнить усіх.

Найстаріший приклад групи, яка ухвалює рішення консенсусом – плем'я ірокезів, для якого цей спосіб є традиційним. І хоча сучасна історія розглядає початок популяризації методу консенсусу з поширенням феміністських і антиядерних рухів 1970-х років, витоки методу консенсусу можна знайти набагато раніше. До моделей ухвалення рішень методом консенсусу належать такі:

Модель квакерів. Будучи досить ефективною, простою і перевіреною часом, вона надає кожному можливість висловитися й обмежує порушників (наприклад, тих, хто намагається говорити необмежений час). Усі учасники групи діляться думками та інформацією доки не виникне одностайність. Кількість разів, що кожен учасник може взяти слово, обмежена. Розбіжності вирішуються впродовж дискусій.

Ведучий оголошує, у чому всі згодні, і в чому – ні, які існують розбіжності, і пропонує «чернетку» рішення. Рішення належить усій групі, і вона несе за нього відповідальність. Ключовим моментом квакерської моделі консенсусу є віра в людяність кожного і здатність ухвалювати спільні рішення.

Модель приблизного консенсусу IETF

IETF ухвалює рішення методом «приблизного консенсусу». IETF навмисно повинні утримуватися від визначення методу перевірки такого консенсусу, оскільки це може призвести до спроб «розіграти» систему. Замість цього робоча група прагне до створення «почуття єдиного колективу». Більшість питань IETF вирішуються через інтернет-розсилки, де всі учасники мають постійну можливість ділитися своїми думками.

Під час групового ухвалення рішень шляхом знаходження консенсусу, часто використовують кольорові картки. Зазвичай кожному учаснику видається набір із трьох карток: червоної, жовтої та зеленої. Картки можна піднімати як під час ведення дискусії, так і під час прийняття консенсусу для позначення своєї думки. Значення карток залежить від того, на якій стадії процесу вони використовуються. *Червона картка* використовується під час дискусії для зауваження з приводу самого процесу, вказівки на порушення правил процедури (відхід від теми, вихід за рамки відведеного часу та ін.). Піднята під час знаходження консенсусу червона картка означає опозицію учасника щодо цієї пропозиції. Підняття *жовтої картки* під час дискусії означає бажання учасника зробити доповнення або відповісти на задане запитання. Під час знаходження консенсусу жовта картка показує, що учасник утримується або у нього є зауваження. *Зелена картка* під час дискусії використовується для того, щоб бути доданим до списку виступаючих. Під час знаходження консенсусу зелена картка означає згоду. Деякі групи використовують іншу колірну систему з додатковими кольорами.

Термін «консенсус» міцно увійшов до наукового обігу. Багато дослідників вважають його оптимальним

способом вирішення всіх конфліктів – від сімейних до міжнародних. Останнім часом різні консенсусні процедури і механізми активно обговорюються і вдосконалюються. У науковій літературі слово «консенсус» вживається щонайменше в трьох сенсах: юридичному, політичному і соціологічному. Так, політологи розрізняють консенсус у «вузькому» сенсі як спосіб політичного вирішення різних суперечок і конфліктів і в «широкому» загальнополітичному, який називають громадянською згодою. «Широке» політичне розуміння консенсусу тісно примикає до соціологічного, з позиції якого консенсус – це згода значущої більшості людей спільноти щодо найбільш важливих аспектів його соціального порядку, виражена в діях. Серед юристів термін «консенсус» використовують в основному фахівці в галузі міжнародного права, розглядаючи його як метод вироблення й ухвалення міжнародно-правових актів. Узагальнюючи різні погляди і підходи, можна виокремити два основоположні принципи консенсусу:

– *підтримка рішення більшістю* (краще кваліфікованою) учасників його ухвалення;

– *відсутність заперечень проти ухвалення рішення* зі сторони хоча б одного з учасників.

Водночас консенсус передбачає відсутність тільки прямих заперечень і цілком допускає нейтральну позицію і навіть окремі обмовки до рішення, якщо вони не підривають саму основу досягнутої угоди. Консенсус – це і не рішення більшості, оскільки він несумісний із негативною позицією хоч б одного з учасників. Запропоноване розуміння консенсусу застосовно не тільки до міждержавних відносин. Ним зручно користуватися і під час аналізу внутрішніх процесів. Причому завжди, коли йдеться про консенсус як метод вироблення і ухвалення рішень (політичних, законодавчих, судових), допустима пряма аналогія з міжнародно-правовим трактуванням.

Насамперед консенсус як метод ухвалення рішень поділяється на *юридичний* (коли консенсусні методи і про-

цедури передбачені нормативними актами і спричиняють певні правові наслідки) і *неюрідичний* (неформальні способи вирішення конфліктів). Юридичний консенсус може бути *обов'язковим* (якщо допустиме тільки консенсусне рішення) і *факультативним* (якщо разом із консенсусним допускається й інший порядок ухвалення рішення).

Серед найпоширеніших технологій консенсусу сучасного часу можна виокремити різні **форми арбітражу**, а саме:

Зобов'язуючий арбітраж, за якого конфліктуючі сторони вибирають групу осіб для розгляду їхньої суперечки й ухвалення остаточного рішення, що матиме зобов'язуючу силу. Схожості з судовим процесом додає процедура розгляду питання, однак сам процес не має чітких норм, які б регулювали безпосередній розгляд доказів. Якщо процес не допускав грубих помилок, суди можуть надати примусову силу рішенням обов'язкового арбітражу.

Рекомендаційний арбітраж. Процедура розгляду аналогічна попередньому варіанту, однак рішення, яке ухвалює нейтральна особа, має для обох сторін рекомендаційний характер. Подібний варіант арбітражу передбачає участь такої категорії експерта, як учасника процесу. Участь експерта обумовлена необхідністю одержання учасниками протистояння кваліфікованих висновків щодо спірного питання.

Арбітраж «кінцевої пропозиції» може розглядатися як різновид зобов'язуючого арбітражу, коли кожна із сторін пропонує на розгляд свій варіант вирішення конфліктної ситуації, а арбітр, розглянувши запропоновані варіанти, вибирає одну з них, без права внесення будь-яких змін.

Обмежений арбітраж. Його особливістю є попереднє встановлення конфліктуючими сторонами меж поступок. Якщо рішення арбітра виходить за попередньо названі межі, претензії враховуються згідно з попередніми угодами або впродовж нового раунду зустрічей.

Посередницький арбітраж – різновид змішаного регулювання конфлікту, коли третій особі пропонується по-

єднати в собі функції посередника й арбітра. Запрошена особа зобов'язана знайти оптимальну форму згоди, яка б не дратувала конфлікуючих сторін, створювала сприятливі обставини для вирішення конфлікту.

Третейський суд. Третейський судовий процес може стати предметом угоди між сторонами або предметом законодавчого регулювання. Сторони конфлікту самі можуть обрати уповноважену особу, узгодити її можливості та межі повноважень. Що стосується рішення третейського судді, то воно є для всіх сторін обов'язковим і остаточним.

Неформальні процедури консенсусу можуть бути різноманітними («круглі столи», переговори, посередництво та ін.), часто вони передують ухваленню юридично значущого рішення (необов'язково консенсусного).

Отже, технологія досягнення консенсусу складна. Осмислення значущості цього підходу розробляється лише в декількох дисциплінарних напрямках: інституційно-соціологічному, соціально-психологічному, юридичному та теорією міжнародних відносин. Основним загальним підходом до досягнення консенсусу є позиція: конфліктами необхідно управляти так, щоб не тільки мінімізувати втрати, але і максимально збільшити загальну вигоду для конфлікуючих сторін.

Для пострадянських країн особливе значення має проблема досягнення громадянської згоди в умовах нестабільності економічних і політичних процесів, результатом яких стала маргіналізація окремих соціальних шарів і значна поляризація суспільства за рівнем матеріального достатку, що часто призводить до суспільного невдоволення і протестів. Наявний у виразах окремих політиків «негативний консенсус» за формулою «так жити не можна» для конструктивних перетворень є неефективним.

За відсутності базових основ для суспільного консенсусу не виключається згода на рівні провідних політичних сил: партій, рухів, об'єднань, еліт. Зазвичай причиною «міжпартійного консенсусу» є тимчасова рівновага політичних сил, нездатність однієї партії монополювати задоволення своїх інтереси.

Стійкість державної влади, її здатність ухвалювати рішення і втілити їх у життя без відкритого і масового застосування насильства забезпечується легітимністю чинної політичної системи. Легітимація влади є процедура її пояснення і виправдання з метою добитися її всенародного визнання, упевненості в законності і справедливості її управлінських домагань. Будучи суб'єктивно-емоційним ставленням народу до влади, легітимність утворює внутрішню гарантію її стійкості, забезпечує прийняття, підпорядкування, довіру та політичну участь. Для легітимації (самовиправдання в очах громадян) влада апелює до різних раціональних і іраціональних аргументів (економічних, історичних, культурних, етичних, релігійних і ін.). За М. Вебером прийнято розрізняти три «чисті» способи легітимації влади:

– *традиційний*, коли діюча влада визнається законною, оскільки була такою «завжди». Такий тип легітимності, характерний в основному для монархії, ґрунтується на звичці, звичаї, прихильності та встановленому з давніх часів порядку. Згадаймо королеву Великобританії Єлизавету, чия влада не може бути піддана сумніву;

– *харизматичний*, коли лідерів (вождю) приписуються видатні особистісні якості: моральна, фізична, інтелектуальна перевага, а часто навіть магичні здібності. Харизма передбачає безоглядну довіру і сліпе підпорядкування вождю, замішане на обожнюванні і страхові. Саме так сприймали лідерів Жовтневої революції в Росії 1917 року, такими залишаються сучасні суспільства в Китаї, Північній Кореї, в країнах з диктаторськими режимами;

– *раціонально-правовий*, коли покора перед керівниками заснована на визнанні законних шляхів, якими вони прийшли до влади. Раціонально-правове підпорядкування – найбільш трудомісткий і економічно дорогий спосіб легітимації влади, оскільки передбачає детальне і суворе дотримання правових норм, які регламентують організацію і діяльність державних органів.

Однак досвід показує, що зазвичай влада не задовольняється тільки якимсь одним із названих типів легітимнос-

ті. На практиці віра в законність влади виникає із складного переплетення безлічі чинників економічної, правової, моральної, психологічної, релігійної природи, і йдеться лише про домінування того або іншого способу. Легітимність політичної влади можна розглядати як своєрідний суспільний консенсус, переважно «процесуальний», – згода відносно устрою держави, порядку формування владних органів, здійснення управлінських функцій і ін. Своєю чергою, сам цей устрій і домінуючий спосіб його легітимації визначаються базовим ціннісним консенсусом, досягнутим у суспільстві.

Звичайно, сучасна демократична конституційна правова держава передбачає раціонально-правову легітимність. Два інших типи виправдання влади можуть бути наявними лише як невеликі «вкраплення», що емоційно забарвлюють абстрактні правові конструкції і тим самим підсилюють їх привабливість.

Отже, консенсус цілком сумісний тільки з демократичним режимом, а отже, з раціонально-правовою легітимністю. Проте і традиційне, і навіть харизматичне управління має певний ступінь підтримки населення.

18.3. Юридичні способи врегулювання конфліктів

Консенсус є найліпшим способом ухвалення рішень, оскільки лише так проблема може бути вирішена остаточно. Якщо ж рішення відображає тільки позицію більшості, воно або передбачатиме примусове здійснення, або поступово отримає загальне схвалення («прихований консенсус»). Проте, разом із позитивними сторонами, консенсусний метод має також суттєві недоліки. По-перше, необхідність багатократних узгоджень позицій затягує ухвалення рішення; по-друге, виникає небезпека ухвалення неконкретних, загальних рішень, оскільки за ними простіше досягти консенсусу. Тож підвищення ступеня узгодженості рішення може йти в збиток його якості навіть у міжнародному праві,

де перевага консенсусного методу пов'язана з повагою суверенітету держав і неможливістю примусового виконання рішень, а його застосування досить обмежене і небезумовне.

Шляхом консенсусу вирішуються тільки «найбільш важливі» питання. Зазвичай їх визначає сама міжнародна організація (або конференція), причому, як правило, вважається, що цей принцип застосовується лише «наскільки це можливо» (поки вдається долати виникаючі розбіжності). Як запасний варіант передбачається звичайний метод ухвалення рішень більшістю голосів. Виключно на основі консенсусу працює, зокрема Рада з безпеки і співробітництва в Європі, незмінно дотримується консенсусна процедура і в Раді Безпеки ООН. Так, блокування Російською Федерацією і Китаєм рішення щодо втручання у військовий конфлікт у Сирії у 2011 році, не дало можливості ООН втрутитись у сирійський внутрішньодержавний конфлікт. У результаті Росія змушена була взяти на себе функції посередника у нейтралізації конфлікту між владою і повстанцями у Сирії.

Усередині держави юридичний консенсус менш необхідний (держава може широко використовувати засоби адміністративного впливу), тому натрапляє на чимало перешкод, особливо за відсутності базових основ для громадянської згоди. Тому законодавство більшості держав, як правило, не містить вимог вирішувати питання виключно консенсусним методом. Юридичний консенсус майже завжди має факультативний характер, тобто консенсусна процедура розглядається як попередня стадія або альтернативний варіант ухвалення рішення. Водночас факультативно юридичний консенсус застосовується практично у всіх галузях права.

У конституційному праві принцип консенсусу втілюється двояко:

1. Реальна, стабільна, демократично прийнята конституція відображає й інституційно оформляє досягнутий у суспільстві консенсус щодо політико-правового і соціально-економічного устрою держави. Конституцію можна розгля-

дати як сучасне і формалізоване втілення *концепції суспільного договору*. «Суспільно-договірний» характер конституції наголошує на ускладненому порядку її ухвалення і зміни: конституційна більшість у парламенті, референдум і інше. Ці процедури не є чітко консенсусними, але наближені до них.

2. Конституції більшості держав передбачають деякі, власне, консенсусні процедури, спрямовані на зняття суперечностей і вирішення конфліктів між різними гілками влади, органами держави та її суб'єктами. У разі недосягнення узгодженого рішення вони мають право передати суперечку на розгляд відповідного суду.

У колегіальних органах іноді проводиться «*м'яке рейтингове голосування*». Члени організацій беруть участь у голосуванні, виражаючи своє ставлення до кожної з пропозицій, до кожної із запропонованих кандидатур. Після порівняння всіх рейтингів потрібно вибрати той варіант рішення або кандидатуру, який одержав більше преференцій і не викликав заперечень. Проте у такому вигляді ця процедура практично не застосовується. Зазвичай шляхом рейтингового голосування визначають дві-три основні пропозиції (кандидатури), вибір з яких здійснюється більшістю голосів.

Активно функціонує юридичний консенсус у *цивільному і цивільно-процесуальному праві*, заснованих на принципі диспозитивності, що надає сторонам правовідносин можливість самостійно визначати характер і обсяг взаємних прав і обов'язків, урегулювати розбіжності. Цивільні правовідносини, які виникають із договорів, повністю суто консенсуальні. Причому в них, як правило, діє обов'язковий консенсус, а факультативний є винятком (арбітражне вирішення переддоговірних суперечок).

У цивільному процесі консенсус, навпаки, є факультативним: сторони мають право закінчити суперечку світовою угодою, але якщо вона не досягнута, ухвалу виносить суд. На факультативному консенсусі ґрунтується сімейне право, оскільки всі сімейні проблеми і конфлікти повинні вирішуватися за взаємною згодою, і лише коли це не виходить, в дію вступають правові норми.

Консенсусні процедури широко застосовуються для запобігання та вирішення *соціально-трудо­вих конфліктів*. Юри­дичний консенсус відомий навіть американському кримінальному процесові, де принцип змагальності породив гіпер­трофоване значення визнання обвинуваченим своєї про­ви­ни, що практично передбачає оголошення обвинувачу­ва­лого вироку. Він передбачає укладення так званих «обору­док про визнання» – особливої угоди між обвинуваченням і захистом, за яким обвинувач зобов'язується пере­квалі­фі­кувати діяння на менш тяжкий склад злочину, злочин­ець – визнати свою провину, а суддя ухвалити вирок від­повідно до укладеної операції. Тому більшість криміналь­них справ у США завершуються «операцією про визна­ння», а об'єктивна істина залишається нереалізованою.

Для досягнення консенсусу необхідно звільнити предмет конфлікту від супутніх «нашарувань»: неістот­них інтересів сторін, їх емоційних оцінок і реакцій. Часто необхідний часовий розрив між виникненням і вирішен­ням конфлікту, особливо коли йдеться про переговори про політичне врегулювання збройного зіткнення. Зна­ходження консенсусу слід розпочинати після припинення вогню і розведення воюючих сторін. Термін встановлю­ється і для подружжя, яке вирішило розлучитись. Навіть якщо за цей час вони і не змінять своїх намірів, однак зможуть спокійніше обговорити і самостійно вирішити питання про розподіл майна і виховання дітей.

Отже, кожна консенсусна процедура повинна виклю­чати абсолютне домінування однієї із сторін і забезпечу­вати використання об'єктивних критеріїв оцінки ситуації. За­звичай для цього звертаються до послуг незацікавлених осіб: посередника, арбітра, судді. Проте необхідно пам'я­тати, що строго консенсусною процедура може вважатися тільки в тому випадку, якщо рекомендації «третьох осіб» не мають обов'язкового характеру, а лише допомагають учас­никам конфлікту дійти згоди. Найпоширеніший спосіб вирі­шення юридичних конфліктів – судовий – не є консенсусним.

Висновки

1. Вирішення соціального конфлікту – це подолання основної суперечності на користь сторін, усунення його на рівні причин конфлікту самими конфліктуючими сторонами або шляхом підключення третьої сторони (посередника). Вирішення конфлікту передбачає розробку окремої моделі. Модель вирішення конфлікту – це сукупність певних методик його подолання, яка безпосередньо залежить від результатів діагностики конкретного конфлікту.

2. Є чотири принципові моделі, за допомогою яких конфліктуючі сторони можуть вирішити свої суперечності і вийти із стану конфлікту: силовий (одностороннє домінування), роз'єднання сторін, компроміс, інтегральна модель і можлива і симбіозна модель як певна комбінація названих способів.

3. У широкому концептуальному тлумаченні консенсус означає стан масової, колективної й індивідуальної свідомості, коли окремі або поділені на групи люди орієнтовані на стратегію соціального партнерства. Консенсус – це принцип колегіального ухвалення рішення, що передбачає позитивне вирішення конфлікту на основі погодженої позиції, компромісу, співробітництва.

4. Серед найпоширеніших технологій консенсусу сучасного часу можна виокремити різні форми арбітражу.

Контрольні питання

1. Чим відрізняються поняття «врегулювання конфлікту» і «вирішення конфлікту»?

2. Прокоментуйте чотири основні принципові способи (моделі), за допомогою яких конфліктуючі сторони можуть вирішити свої суперечності і вийти із стану конфлікту.

3. Назвіть показники діагностики конфлікту, за наявності яких застосовують силову модель.