

# **Лекция 6-7: Управление юридическими конфликтами.**

## **Переговоры и медиация**

**Вопросы:**

**1. Понятие управления юридическим конфликтом: содержание и основные методы.**

**2. Способы предупреждения и модели завершения и разрешения юридических конфликтов.**

**3. Переговоры и конфликтологическое посредничество. Формы посредничества и его особенности в деятельности юриста.**

# Сущность управления конфликтами

Управление конфликтами собой сознательную деятельность, которая включает симптоматику, диагностику, прогнозирование, профилактику, предупреждение, ослабление, урегулирование, разрешение, завершение.

**Управление конфликтами** – это процесс целенаправленного воздействия на его субъекты, социальную среду с целью установления причин, породивших конфликт, и приведения поведения участников конфликта в соответствие со сложившимися нормами взаимоотношений.

**Завершение конфликта** – всякое его окончание – прекращение действий всех противоборствующих сторон по любым причинам.

**Разрешение** – окончание конфликта вследствие устранения его причины.

**Урегулирование** – то или иное положительное действие (решение) самих участников конфликта, либо третьей стороны, прекращающее противоборство мирными средствами.

# Направления (способы) управления конфликтами - 1

*Уход от конфликта.* Целесообразно применять в ситуации:

- ненужность конфликта, когда он не подходит к ситуации, сложившейся в организации;
- если высоки издержки конфликта;
- банальность проблемы, лежащей в основе конфликта;
- потребность выиграть время для сбора необходимой информации и ухода от необходимости принятия немедленного решения;
- подключения других сил для разрешения конфликта и др.

1. **Метод бездействия.** Развитие событий отдается на откуп времени, идет по течению. Бездействие оправданно в условиях полной неопределенности, когда невозможно предсказать последствия.

2. **Метод уступок и приспособления.** Используется, если администрация видит свою неправоту, для минимизации потерь, когда гармония важнее.

3. **Метод сглаживания.** Основан на убеждении, что

# Направления (способы) управления конфликтами - 2

**Подавление конфликта.** Здесь свои методы.

**1. Метод скрытых действий.** Применяется в случаях, когда:

= стечение экономических, политических, социальных или психологических обстоятельств делает открытый конфликт невозможным;

= боязнь потери имиджа в случае открытого конфликта;

= дисбаланс сил, отсутствие паритета в ресурсах сталкивающихся сторон подвергает более слабую сторону повышенному риску или вызывает излишние издержки и др.

В подобных случаях применяются различные приемы. Могут иметь место кулуарные переговоры, политика «разделяй и властвуй», подкуп, провоцирование актов саботажа,

**2. Метод быстрого решения,** когда решение по проблеме, вызвавшей конфликт, принимается в самые короткие сроки, почти мгновенным соглашением. Это становится возможным в случаях:

- острого дефицита времени для принятия обстоятельного решения;

# Направления (способы) управления конфликтами - 3

**Собственно управление конфликтом.** Для данного способа рациональным и оправданным является использование всего управленческого механизма воздействия на конфликтную ситуацию. Общие рекомендации в данном случае могут быть сведены к следующему:

1. Признать существование конфликта, т.е. наличие противоположных целей у оппонентов, определить самих участников конфликта.
2. Определить возможность переговоров. Договориться о проведении переговоров и уточнить, каких именно: с посредником или без его.
3. Согласовать процедуру переговоров: определить, где, когда, как начнутся переговоры, оговорить процедуру ведения.
4. Выявить круг вопросов, составляющих предмет конфликта.
5. Разработать варианты решений. Конфликтующие стороны предлагают несколько вариантов решений с расчетом затрат по каждому из них и с учетом последствий.
6. Принять согласованное решение - в виде коммюнике, резолюции, договора о сотрудничестве и др.
7. Реализовать принятое решение на практике. Если реализации

# **Способы предупреждения юридических конфликтов**

**1. Выдвижение интегрирующих целей между администрацией и персоналом организации.** Цели организации, выдвигаемые администрацией, должны не только не противоречить, но и способствовать целям персонала. Подобные вещи сами по себе происходят далеко не всегда и достигаются с большой сложностью.

**2. Разработка организационной структуры управления фирмой (организацией).** Это не только определение состава основных звеньев организации и подчиненности между ними, но и формирование всех необходимых структурных связей между подразделениями и должностями.

**3. Баланс прав и ответственности при выполнении служебных обязанностей.**

**4. Выполнение правил делегирования полномочий и ответственности между иерархическими уровнями управления.**

**5. Использование различных форм поощрения.**

# Стратегии выхода из конфликта

*Стратегия выхода из конфликта* представляет собой основную линию поведения оппонента на его заключительном этапе.

В 70-х гг. усилиями амер. ученых К. Томаса и Р. Киллмена разработано пять стилей поведения, определяющих стратегию выхода из конфликта:

**1. Соперничество (конфронтация, конкуренция)** заключается в навязывании сопернику предпочтительного для себя решения: добиваться собственных целей в ущерб сопернику (выигрыш – проигрыш).

**2. Компромисс** – путь взаимных уступок, взаимовыгодной сделки, создания условий для хотя бы частичного удовлетворения интересов субъектов (проигрыш – выигрыш, выигрыш – проигрыш).

**3. Приспособление (уступка)** – стремление уйти от конфликта. По сути, это добровольный отказ от борьбы, сдача своих позиций.

**4. Уклонение (избегание, уход, игнорирование)** – отсутствие у одного из субъектов желания и сотрудничать, и конфликтовать. Это стремление уйти из конфликта при минимуме затрат.

# Разрешение конфликта, его этапы

*Разрешение конфликта – это совместная деятельность участников, направленная на прекращение противодействия и решение проблемы, которая привела к столкновению.*

## **Этапы разрешения конфликта:**

=аналитический – сбор и оценка информации по проблемам: объект конфликта; оппонент, правовые и нравственные основы его требований; собственная позиция; причины и повод, ситуация в организации;

=выработка вариантов решения и прогнозирования их эффективности;

=действия по реализации намеченного решения в соответствии с выбранным способом разрешения конфликта;

=коррекция решения, если она необходима (возвращение к обсуждению; выдвижение альтернатив; обсуждение дополнительных уступок);

=контроль эффективности действий (критические ответы самому себе на вопросы: зачем я это делаю? Чего хочу добиться? );

=оценка результатов: анализ собственных ошибок; обобщение полученного опыта; снятие дискомфорта в отношении с окружающими и др.

# Признаки разрешения конфликта юридическим путем:

1. Конфликт рассматривается и разрешается органом, уполномоченным на это государством (суд, арбитраж, ГИБДД);
2. Орган, разрешающий конфликт, действует на основе норм права.
3. Конфликтующие стороны в период рассмотрения спора наделяются предусмотренными законодательством правами и обязанностями.
4. Решение, принятое по конфликту, обязательно для сторон.

# Процессуальная форма разрешения юридических конфликтов

**Возможности «процессуально установленного порядка» оказывать воздействие на юридические конфликты:**

- 1) Сама процессуальная форма способствует разрешению юридического конфликта, она «помещает», как правило, неорганизованный конфликт в организованные правовые рамки.
- 2) Процессуальный порядок позволяет любому лицу вступить в процесс, который предоставит ему надлежащий процессуальный статус и будет способствовать реализации субъективных юридических прав, обязанностей и охраняемых законом интересов.
- 3) Предоставляя участникам процесса процессуальные права и гарантии, необходимые для защиты своих правовых интересов, процессуальная форма тем самым сдерживает противоборствующие стороны и не допускает дальнейшей эскалации конфликта.
- 4) Системность процессуальной формы, выражающаяся в последовательном и поэтапном осуществлении процесса. Данное свойство позволяет тщательно разобраться с причинами конфликта, определить противоречивые правовые интересы сторон.
- 5) Наличие определенных приемов и средств осуществления процессуальной деятельности, позволяющих оказать воздействие на конфликт: доказывание, толкование норм права и др.
- 6) Наличие процессуального правоприменительного акта, содержащего развернутое мотивированное решение, вынесением которого и заканчивается

# Комплексная юридическо-конфликтологическая методология разрешения юридического конфликта

Конфликт в процессе правоприменения предстает как комплексное и в то же время единое социально-правовое явление с наличием:

1) противоречия правовых интересов на уровне мотивации сторон, которое влечет социально-психологические противостояния;

2) юридического противоречия субъективных юридических прав, обязанностей и охраняемых законом интересов.

Двуединство юридического конфликта предполагает использование соответствующих средств его разрешения:

*Собственно юридические способы* разрешения конфликтных инцидентов – судебные процедуры (конституционный, гражданский, уголовный, административный, арбитражный процессы), парламентские процедуры.

*Конфликтологические процедуры разрешения конфликтов* – переговоры, посредническая деятельность, иные согласительные и неформальные процедуры.

# 1. Стадия установления фактических обстоятельств

**«Юридический блок» на данной стадии предполагает:**

а) определяется, является ли жизненная проблема юридическим фактом, влекущим возникновение, изменение или прекращение правовых отношений;

б) познается юридическая значимость исследуемых обстоятельств;

в) осуществляется доказывание;

**«Конфликтологический блок» действий на данной стадии требует:**

а) выявления (диагностики) конфликта, то есть установления всех его элементов: субъектов; иных участников (заинтересованных лиц); объекта; объективной стороны; субъективной стороны; причины и конкретной цели конфликтного поведения сторон;

б) познания социальной значимости конфликта, его конкретного места в системе общественных отношений, стадии развития и степени обострения;

в) определения регулятивных возможностей права в разрешении конфликта;

г) общего прогнозирования конфликта: разработку вариантов развития конфликта с точки зрения удовлетворения правовых интересов каждой из сторон, прогнозирования позитивных и негативных последствий возможных вариантов развития конфликта;

д) определения наилучшего соотношения приемов и средств правоприменительного воздействия на конфликт, позволяющего прийти к его наиболее эффективному разрешению.

## 2. Стадия выбора и уяснения смысла правовой нормы

**«Юридический блок»** включает:

а) выбор нормы материального права, подлежащей применению к конкретным обстоятельствам дела;

б) определение всех тех норм, которым придется руководствоваться в течение всего процесса применения права и на отдельных его стадиях;

в) нахождение средств решения дела, когда конкретная норма, подходящая к установленным обстоятельствам, в законодательстве отсутствует, а отказывать в решении под этим предлогом запрещено.

**«Конфликтологический блок»:**

Выбор материально-правовой нормы должен осуществляться совместно с прогнозированием юридической и социальной эффективности разрешения конфликта при применении избранной нормы. Особенно это касается частноправовых конфликтных отношений, где помимо правового регулирования существенная роль принадлежит иным социальным регуляторам (нормам нравственности и т.д.).

Например, в качестве «конфликтологических мер» при расторжении брака можно предложить судье обязательную беседу с супругами, выяснение их отношения к конфликту, использование убеждения и т.д.

### **3. Стадия вынесения правоприменительного решения**

#### **«Юридический блок»:**

Умение формально оперировать установленными фактами и доказательствами.

#### **«Конфликтологический блок»:**

Умение при применении правовой нормы поступать «по усмотрению», то есть проявлять известную степень свободы в определенных законом рамках. Усмотрение правоприменителя как психологическая, нравственная и правовая проблема имеет место всюду, где возникает необходимость в применении права.

# Альтернативные формы разрешения юридических конфликтов

**Альтернативные формы** разрешения юридических конфликтов - приемы и способы разрешения конфликтов вне системы государственного правосудия.

## Основные альтернативные формы:

1. **Переговоры** (negotiation), представляющие собой урегулирование спора непосредственно сторонами без участия иных лиц;

2. **посредничество** (mediation), означающее урегулирование спора с помощью независимого нейтрального посредника, который содействует сторонам в достижении соглашения;

3. **третейский суд** (arbitration) - разрешение спора с помощью независимого, нейтрального лица - арбитра (или группы арбитров), который (ые) уполномочен (ы) вынести обязательное для сторон решение.

# Переговоры

**Переговоры** – это процесс, посредством которого стороны, вовлеченные в правовой конфликт, обсуждают его друг с другом, стараясь достичь взаимоприемлемого соглашения.

**Предназначение переговоров:** принятие совместных решений. Каждый участник переговоров сам решает, соглашаться или нет на то или иное предложение.

Совместное решение - это единое решение, которое стороны рассматривают как наилучшее в данной ситуации ниже обратимся к типам решения.

Переговоры не нужны, если противоречие можно преодолеть на основе законодательных или нормативных актов. Однако многие вопросы легче, дешевле, быстрее решать не через судебные инстанции, а путем переговоров.

# Классификация переговоров

*Существуют два вида переговоров:* а) ведущиеся в рамках конфликтных отношений; б) ведущиеся в условиях сотрудничества.

Подходов к классификации переговоров – множество. Классификация на основе выделения **различных целей участников:**

= переговоры о продлении действующих соглашений. Например, временного соглашения о прекращении военных действий;

= переговоры о нормализации. Проводятся для перевода конфликтных отношений к более конструктивному общению оппонентов. Часто в них участвует третья сторона;

= переговоры о перераспределении – одна из сторон требует изменений в свою пользу за счет другой. Эти требования, как правило, сопровождаются угрозами наступающей стороны;

= переговоры о создании новых условий. Их цель - формирование новых отношений, заключение новых соглашений;

= переговоры по достижению побочных эффектов. Решаются второстепенные вопросы ( демонстрация миролюбия, уяснение

# Функции переговоров

## *Функции переговоров:*

- + информационная – стороны заинтересованы в обмене взглядами, но не готовы на совместные действия);
- + коммуникативная (налаживание связей и отношений);
- + регуляция и координация действия;
- + контроля (например, по поводу выполнения соглашений);
- + отвлечения внимания (одна из сторон стремится выиграть время для перегруппировки и наращивания сил);
- + пропаганды (позволяет одной из сторон показать себя в выгодном свете перед общественностью);

# Динамика переговорного процесса

## 1. Подготовка к переговорам

а) организационная подготовка: формирование делегации; определение места и времени; повестка дня каждого заседания;

б) содержательная сторона подготовки: анализ проблемы и интересов участников; формирование концепции и позиций (более изменчивы, нежели концепция); определение возможных вариантов решения;

## 2. Ведение переговоров:

а) уточнение интересов, концепций и позиций участников (в ходе снимается информационная неопределенность, находится «общий язык», внося предложения, стороны определяют свои приоритеты);

б) обсуждение (обоснование своих взглядов и предложений) – обосновать собственную позицию; показать, с чем сторона принципиально не согласна, а что может быть предметом дальнейшего обсуждения;

в) согласование позиций. Вначале согласование общей формулы, а затем – деталей.

## 3. Анализ результатов переговоров и выполнение достигнутых договоренностей

Наличие соглашений еще не делает переговоры успешными, а

# Основные правила ведения дискуссии:

- **Правило выслушивания.** Внимательное выслушивание выступающего, которое не прерывается замечаниями, протестами и прочими недружелюбными действиями.

- **Правило равенства.** Демократическая традиция общения не признает иерархически обусловленных ритуалов и символов поклонения.

- **Процедурное правило.** Правила организации взаимной дискуссии:

- сочетание пленарных заседаний сторон с подготовительными;
- определенный порядок общения: доклад одной стороны, далее вопросы на понимание и уточнение, далее критическое осмысление сказанного. В таком же порядке происходит заслушивание другой стороны;
- очередность сообщений: на одном туре переговоров начинает одна сторона, на следующем – другая;
- ограничение выступлений во времени ( доклад 10-20 минут; выступления 5-7 минут);
- поддержание работоспособности участников переговоров с помощью перерывов (лучше через каждый час), обеспечение питания и пр.

- **Правило переговорной комнаты.** Не будет продуктивных бесед в кабинете начальника или директора, где обстановка

# Медиаторство (конфликтологическое посредничество)

*Медиаторство* - это специальный вид деятельности, заключающийся в участии третьей стороны в поиске конфликтующими сторонами решения проблемы, которое позволило бы прекратить конфликт.

***В качестве официального медиатора могут быть:*** межгосударственные организации (ООН и др.); отдельные государства; государственные правовые институты (арбитражный суд, прокуратура и т.д.); правительственные или другие государственные комиссии (например, для урегулирования забастовок и т.д.); представителя правоохранительных органов (например, участковый инспектор по отношению к бытовому конфликту); руководители организаций, фирм; общественные организации (профсоюзные); профессиональные медиаторы-конфликтологи.

***Неофициальными медиаторами являются:*** известные люди, добившиеся успехов в общественно значимой деятельности (политики, бывшие государственные деятели); представители религиозных

# Формы посредничества в конфликте

**1. Третейский судья** – наиболее авторитарная роль, т.к. обладает наибольшими возможностями по определению вариантов решения проблемы. Третейский судья изучает проблему, заслушивает обе стороны и выносит вердикт, который не оспаривается.

**2. Арбитр** – также обладает значительными полномочиями. Он изучает конфликт, обсуждает его с участниками, выносит окончательное решение. Однако стороны могут не согласиться с решением и обжаловать его.

**3. Посредник** – более нейтральная роль. Обладает специальными знаниями и обеспечивает конструктивное обсуждение проблемы. Окончательное решение остается за оппонентами.

**4. Помощник** – в регулировании конфликта участвует с целью совершенствования процесса обсуждения проблемы, организации встреч и переговоров, не вмешиваясь в полемику по поводу содержания проблемы и принятия окончательного решения.

**5. Наблюдатель** – своим присутствием в зоне конфликта сдерживает стороны от нарушения ранее достигнутых договоренностей или от