

ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА «КРОК»
Навчально-науковий інститут менеджменту та освіти дорослих
Кафедра управлінських технологій
БІЗНЕС ШКОЛА КРОК

Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітня програма «Медіація та вирішення конфліктів»

ДИПЛОМНА РОБОТА

на тему:

«Посередницькі переговори та процедура медіації.

**Інструменти, відмінності та особливості застосування в діяльності
правозахисних організацій в Україні»**

Виконала студентка Романцова О.В.

(Підпис) _____
(прізвище, ім'я, по батькові)

Керівник д.е.н., проф. Терехов В.І.
(прізвище, ім'я, по батькові)

(Резолюція «До захисту»)
Керівник ст.викладач Трибой О.В.
(прізвище, ім'я, по батькові)

(Резолюція «До захисту»)

Попередній захист:

(Висновок: «До захисту в Комісії»)

Директор Бізнес Школи _____

(Підпис)

О.М.Карпова

(Прізвище, ініціали)(Дата)

Київ – 2021

ЗМІСТ

РЕЗЮМЕ.....	4
ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ Й ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЦЕДУР КОНФЛІКТ-МЕНЕДЖМЕНТУ В ДІЯЛЬНОСТІ ПРАВОЗАХИСНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ	
1.1. Функціональна сутність діяльності правозахисних об'єднань в Україні.....	11
1.1. Теоретичні засади конфлікт-менеджменту у формі медіації та посередницьких перемовин	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ ФОРМУВАННЯ КОНФЛІКТІВ В ДІЯЛЬНОСТІ ПРАВОЗАХИСНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В УКРАЇНІ	
2.1. Результати дослідження щодо різновидів конфліктів, що виникають в організаційному та коаліційному просторі правозахисних організацій...32	
2.2. Аналіз прикладів використання методик конфлікт-менеджменту в змістовній та адвокаційній діяльності правозахисних організацій в Україні.....	53
2.3. Огляд практики використання методик та інструментів медіації в управлінні конфліктами на території України за участю міжнародного представництва.....	61
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ТА ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ МЕДІАЦІЇ ТА ПОСЕРЕДНИЦЬКИХ ПЕРЕГОВОРІВ У ПРАВОЗАХИСНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ	
3.1. Методичні рекомендації щодо використання інструментів медіації при управлінні конфліктами в організаційних і коаліційних процесах українських правозахисних організацій.....	70
3.2. Методичні рекомендації щодо використання інструментів посередницьких переговорів у змістовній та адвокаційній діяльності українських правозахисних організацій на національному та міжнародному рівнях....	78

3.3. Передумови, які необхідно забезпечити в Україні для максимально ефективного використання медіації та посередницьких переговорів у правозахисній діяльності.....	83
ВИСНОВКИ.....	94
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ДЖЕРЕЛ.....	97
ДОДАТКИ.....	103

SUMMARY

In the thesis work Romantsova Oleksandra the results of the research on the topic “Mediation negotiations and mediation procedure. Tools, Differences and Peculiarities of Application in the Activities of Human Rights Organizations in Ukraine ”, which examined selected conflict management processes that arise in the activities of human rights organizations in Ukraine, including substantive and advocacy activities at the national and international levels. within the organizations themselves and their coalition associations, in order to determine the relevance of the use of processes and tools of mediation and mediation negotiations to manage conflicts that arise in the activities of human rights organizations in Ukraine. As well as the development of a system of methodological recommendations taking into account the peculiarities of human rights in Ukraine for professionals who will perform such mediation and mediation functions. The study described the structural-functional and system-activity features of human rights organizations and coalitions, outlined the theoretical foundations of processes and tools of mediation, as well as mediation negotiations in human rights activities, analyzed the types of conflicts, the method of open questioning individual tools or processes of mediation or mediation negotiations in the activities of modern human rights organizations, a list of contextual conditions and guidelines for the effective use of tools and processes of mediation and mediation negotiations in conflict management faced by Ukrainian human rights defenders in their activities.

The author of the work came to the following conclusions:

- the organizational environment of such organizations has its own characteristics in the form of low hierarchy and increased emotional involvement of participants. This makes any initiator of the conflict very influential in terms of the overall capacity of the organization, and the conflict itself - quickly spreading.
- The impact of image risks on the organizational capacity of human rights organizations is so high that unresolved conflict can lead not only to a decrease in public support, but even to the collapse of the organization.

- correct typology of conflicts is important for their correct understanding and interpretation, as well as their essence, features, functions and consequences.
- The method of mediation is best suited for managing disputes in the internal environment of human rights organizations, while mediation is the most acceptable method of working in situations of interaction with government agencies.
- The skills of mediation and mediation are essential for human rights defenders who perform the function of international advocacy for their organizations.
- to promote and develop the use of these methods of conflict management in the human rights activities of NGOs in Ukraine requires legislative consolidation of understanding and criteria of professional activity of mediators, support for the development of professional communities and active practice of including costs for organizing the process of mediation.

The work also resulted in the development of guidelines for the effective use of tools and processes of mediation and mediation negotiations in the management of conflicts faced by Ukrainian human rights defenders in the course of their activities, was formulated in the third section of the work.

Key words: mediation, mediation negotiations, human rights activities, conflict management.

ВСТУП

У сучасному світі захист і дотримання основних прав і свобод людини та громадянина звичайно перш за все є компетенцією системи державних та представницьких органів. До того ж в Україні, яка не тільки є однією з держав-засновниць ООН, що взяла на себе зобов'язання у галузі міжнародного співробітництва для сприяння підвищення загальної поваги й дотримання прав людини і основних свобод, але й підписала цілу низку міжнародно-правових актів, частина яких навіть стала базисом для Конституції України. Проте, окрім державного сектору, в країнах, що обрали керівними демократичні принципи співіснування громадян, зазвичай розвивається широка правозахисна діяльність у формі громадських об'єднань національного рівня: неприбуткових громадських організацій, ініціативних груп, волонтерських об'єднань тощо – а також представництв міжнародних правозахисних організацій. Такі об'єднання називаються правозахисними, оскільки ставлять собі за мету:

- сприяти реалізації державою міжнародно-правових норм, які закріплюють на загальнолюдському рівні статус особистості та встановлюють перелік основоположних прав і свобод людини на території України;

- оперативно реагувати у разі порушення державою (чи її окремими представниками) обов'язків дотримуватися міжнародних стандартів у галузі прав людини, або у разі порушення межі можливого або припустимого їх обмеження, що є конфліктом між державою та громадськістю.

Розвиток правозахисних організацій є необхідною складовою еволюції відносин у самому суспільстві та демократизації взаємодії громадян і державних[1]. Також до галузі правозахисту в Україні відноситься діяльність представництв, спеціальних представників та окремих місій міжнародних наддержавних структур (Організація Об'єднаних Націй, Рада Європи, Організація Безпеки та Співробітництва в Європі, Єврокомісія тощо) і різні структури інституту омбудсмена (офіс Уповноваженої з прав людини Верховної

Ради України та окремі тематичні Уповноважені, що зазвичай входять у структуру офісу Президента України: з питань гендерної рівності, прав дітей, освіти та людей з інвалідністю тощо).

Саме системна діяльність правозахисних громадських організацій та інших акторів в Україні надає можливість рости громадянській самосвідомості та забезпечувати поширення знань, які допомагають звичайним громадянам захистити свої права та свободи. А це своєю чергою сприяє укоріненню демократичних традицій для всіх державних процесів в Україні. При цьому правозахисні організації часто стикаються з конфліктним середовищем, яке формується як в середині самих організаційних структур та коаліційних об'єднань, так і виникає в процесі зовнішньої взаємодії з партнерськими громадськими організаціями, державними структурами України та інших країн. Від правильного підбору та використання методів управління цими конфліктами залежать зростання та розвиток самих організацій (шляхом залучення нових членів та волонтерів) і здатність досягати поставлених цілей та задач їх змістовної діяльності – наприклад, проводити адвокацію необхідних законодавчих змін або реалізовувати просвітницькі проєкти. Конфлікти мають негативні наслідки: відлякують людей загрозою погіршення стосунків і перешкоджають реалізації стратегічних цілей, порушуючи процеси. Прикладами наслідків невчасно та неефективно розв'язаних конфліктів можна вважати погіршення відносин у спільноті волонтерських ініціатив, що займаються підтримкою Збройних сил України, а це призвело до зменшення обсягу їхньої діяльності та зростання небезпеки для окремих волонтерів [2]. Або події 2018 року в Паризькому та Лондонському офісах однієї з найстаріших правозахисних організацій у світі – «Міжнародна Амністія» [3], – які довели, що конфлікти між співробітниками, волонтерами та керівництвом організацій можуть призводити навіть до летальних наслідків [4]. Крім того, конфлікти є природним елементом спілкування – часто саме їхня відсутність є свідченням застою, стагнації в розвитку організації. Тож конфлікти потрібно враховувати та керувати їхніми

наслідками. Природно, що процес управління конфліктом у правозахисних організаціях має бути максимально ефективним і релевантним для відновлення та розвитку подальших відносин, які дозволять продовжувати системну правозахисну діяльність, а в кращому випадку – збільшити кількість людей, залученої до неї. Саме тому, настільки важливим та актуальним є дослідження перспектив використання процесів та інструментів медіації та посередницьких перемовин, які видаються найбільш слушними методами конфлікт-менеджменту в діяльності правозахисних організацій.

Отже, **об'єктами цього дослідження** обрані процеси управління конфліктами, які виникають в діяльності правозахисних організацій в Україні, включаючи змістовну та адвокаційну діяльність на національному та міжнародному рівнях, а також в організаційних процесах у середині самих організацій та їхніх коаліційних об'єднань. **Предметом дослідження** є оцінка доцільності використання методів та інструментів медіації та посередницьких переговорів у процесі розв'язання конфліктів, що виникають в межах діяльності правозахисних організацій в Україні.

Метою даного дослідження в межах дипломної роботи є оцінка релевантності використання процесів та інструментів медіації та посередницьких переговорів для управління конфліктами, що виникають у діяльності правозахисних організацій в Україні. А також розробка системи методологічних рекомендацій з урахуванням особливостей правозахисту в Україні для фахівців, що будуть виконувати такі медіаційні та посередницькі функції. Для досягнення заявленої мети в процесі дослідження були поставлені наступні **завдання**:

- охарактеризувати структурно-функціональні та системно-діяльнісні особливості правозахисних організацій і коаліцій, що на цей момент реалізують свою діяльність в Україні;
- окреслити теоретичні засади процесів та інструментів медіації, а також посередницьких переговорів саме в правозахисній діяльності, на відміну від миротворчої, гуманітарної чи політичної;

- провести аналіз різновидів конфліктів, які виникають на різних рівнях взаємодії та напрямках діяльності правозахисників в Україні, методом відкритого опитування учасників правозахисної діяльності;
- проаналізувати приклади використання окремих інструментів або процесів медіації або посередницьких переговорів у діяльності сучасних правозахисних організацій в Україні;
- сформулювати вичерпний перелік контекстуальних умов та методичних рекомендацій для ефективного використання інструментів і процесів медіації та посередницьких перемовин в управлінні конфліктами, з якими стикаються українські правозахисники в межах своєї діяльності.

В основі **методологічної бази** дослідження, що виконане в межах цієї дипломної роботи, є загальнонаукові структурно-функціональний та системно-діяльнісний принципи, метод аналізу та синтезу. А також критичний аналіз джерел, у тому числі результатів опитування учасників правозахисної діяльності в Україні та власного досвіду авторки роботи, що на методологічному рівні забезпечує зв'язок теоретичного та практичного аспектів дослідження.

Стан наукового дослідження проблеми. Дане наукове дослідження є одним із перших комплексних досліджень різновидів конфліктів, що виникають саме в системній правозахисній діяльності в Україні – як в середині самих громадських об'єднань, так і в їхній зовнішній взаємодії, – та доцільності використання процесів та інструментів медіації та посередницьких перемовин, як методів ефективного управління ними.

Використання посередницьких перемовин та інших діалогових практик у діяльності миротворчих і гуманітарних організацій має широке наукове підґрунтя та досліджене досить детально в роботах С.Фішера, Д.Шапіро, Ф.Глазла, М.Розенберга та інших. Окремі питання структурно-діяльнісних процесів правозахисних організацій, які частково включають конфлікт-менеджмент, регулярно досліджуються міжнародними фондами, що активно підтримують таку діяльність. Останні дослідження за 2019 рік публікували

Міжнародний Благодійний Фонд «Відродження», Проєкт Розвитку ООН в Україні та U.S. Agency for International Development (USAID) в межах різних проєктів. Також досить активно останнім часом описується використання медіації в просвітницькій діяльності громадських, в тому числі і правозахисних організацій, в межах боротьби з булінгом у навчальних закладах України.

Структура дипломної роботи зумовлена метою та завданнями дослідження. Вона складається з трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і літератури, додатків. У першому розділі висвітлюються теоретичні основи формування та організації процесів конфлікт-менеджменту в правозахисті. У другому розділі наводяться результати аналізу опитування учасників правозахисту та окремих прикладів використання медіації та посередницьких переговорів правозахисниками в Україні та на міжнародному рівні. У третьому розділі сформульовані рекомендації, що, враховуючи особливості саме правозахисного напрямку діяльності громадських організацій, допоможуть фахівцям медіаторам та посередникам максимально ефективно виконувати свої функції в разі залучення цими організаціями.

Практичне значення результатів дослідження в межах цієї дипломної роботи полягає в наступному. Маємо систематизований опис причин і різновидів можливих конфліктів у діяльності правозахисних об'єднань, а також методологічні вказівки щодо особливостей використання інструментів і процесів медіації та посередницьких переговорів для розв'язання цих конфліктів. Вони можуть бути використані як керівництвом цих організацій для побудови внутрішньої системи управління конфліктними станами, так і зовнішніми фахівцями – медіаторами та посередниками, – у випадках, коли ті будуть запрошені допомогти з розв'язанням таких конфліктів. Результати дослідження пройшли апробацію шляхом публікації в рецензованому збірнику наукових монографій в Університеті економіки та права КРОК та у доповіді авторки на обговореннях в рамках Міжнародної науково-практичної конференції «Економіка, облік та право: проблеми, тенденції, досягнення».

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ Й ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЦЕДУР КОНФЛІКТ-МЕНЕДЖМЕНТУ В ДІЯЛЬНОСТІ ПРАВОЗАХИСНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

1.2. Функціональна сутність діяльності правозахисних об'єднань в Україні.

Як зазначено в «Декларації про право та обов'язок окремих осіб, груп і органів суспільства заохочувати та захищати загальновизнані права людини та основні свободи»[5], яка була Прийнята резолюцією 53/144 Генеральної Асамблеї ООН від 9 грудня 1998 року, та ратифікована Україною в той самий період: «З метою заохочення і захисту прав людини і основних свобод кожна людина має право, індивідуально і спільно з іншими, на національному і міжнародному рівнях:

- а) проводити мирні зустрічі або збори;
- б) створювати неурядові організації, асоціації або групи, вступати в них і брати участь в їхній діяльності;
- с) підтримувати зв'язок із неурядовими або міжурядовими організаціями<...>

<...>Це включає, зокрема, право індивідуально і спільно з іншими представляти в урядові органи і установи, а також в організації, що займаються веденням державних справ, критичні зауваження та пропозиції щодо поліпшення їхньої діяльності. А також привертати увагу до будь-якого аспекту їхньої роботи, який може ускладнювати або стримувати заохочення, захист і здійснення прав людини і основних свобод».

Тож виходячи з вищезазначеного, правозахисною діяльністю може займатися будь-яка людина у будь-який період, розв'язуючи конфлікт між будь-якою людиною (чи групою осіб) та державою (або його повновладними представниками), що взяла на себе зобов'язання захисту та реалізації прав і загальних свобод на території її офіційної юрисдикції або на території, що

знаходиться під її «фактичним управлінням»¹.

При цьому така правозахисна роль може бути «приватно-епізодична» – роль громадського діяча (активіста), як реакція на одне конкретне порушення прав людини. Такі громадські діячі працюють самостійно над одним кейсом або одноразово долучаються до якоїсь правозахисної кампанії, не міняючи при цьому основного виду своєї професійної діяльності. Отримавши позитивний результат у розв’язанні цього конкретного епізоду конфлікту між людиною та державою, можуть не повертатися до правозахисної діяльності. Прикладом такої правозахисної участі є долучення до компанії #SaveOlegSentsov (наразі #PrisonersVoice), мета якої – звільнення українських політичних в’язнів з тюрем РФ, – відомих письменників (Стівен Кінг, Оксан Забужко, Борис Акунін тощо), кіноакторів (Наомі Воттс, Джорж Клуні, Крістоф Вальц тощо), режисерів (Гільєрмо дель Торо, Анжей Вайда, Франсуа Озон, Педро Альмодовар тощо), а також інших діячів культури[7]. Зазвичай такі громадські діячі не називають себе правозахисниками, але часто відносять свою правозахисну активність до волонтерської діяльності.

Інший варіант участі в правозахисті – «системно-організований», – відрізняється від попереднього зміною характеру постійної діяльності громадського активіста на правозахисну. Така правозахисна діяльність, як правило, починається з якогось одного кейсу, який, частіше за все, стосується самого громадського діяча або близьких йому людей. Але в ході його рішення було виявлено системний конфлікт між державою та громадськістю, що виражається в неодноразових порушеннях прав людини та загальних свобод, а також утиску суспільних інтересів. Таким чином для захисту суспільних

¹ *Фактичне управління* – концепція в міжнародному праві, вперше застосована у рішенні Міжнародного суду ООН у справі Нікарагуа проти США у 1986 році. Передбачає встановлення відповідальності держави за протиправну діяльність організацій та осіб, офіційно не підконтрольних їй, однак фактично контрольованих нею. Також концепція покладає на державу відповідальність за дотримання прав і свобод громадян на територіях, підконтрольних таким організаціям[6]

інтересів від порушень більшого масштабу така правозахисна діяльність потребує системної та організованої роботи групи громадських діячів протягом певного часу та високої експертності, яка забезпечить ефективність такої діяльності. Громадські діячі в «системно-організованому» способі правозахисту можуть працювати як на волонтерських засадах (як правило, неповна зайнятість), так і оплачувано – у вигляді тимчасової або постійної зайнятості. Яскравим прикладом переходу з комерційної в системну правозахисну площину своєї професії може бути історія адвоката з США, Роберта Білотта[8], який, будучи професійним корпоративним юристом у галузі хімічної промисловості, об'єднав та допоміг виграти справи на суму понад \$600 млн. мешканцям Паркерсбурга (США, штат Західна Вірджинія) – за фактом забруднення води речовиною проти корпорації DuPont, одного з найбільших хімічних концернів у світі, норма якого на той момент не регулювалася державним законом. Це зайняло в Білотта майже 20 років, але призвело не тільки до компенсації збитків здоров'ю його клієнтів, але й до створення законодавчих запобіжників поширення такої проблеми в майбутньому. Станом на березень 2020 року, в межах вже широкої екологічно-правової ініціативи, він з групою однодумців продовжує вести справи, представляючи в США людей, які мають аналогічні проблеми зі здоров'ям – як і мешканці Паркерсбурга, внаслідок зараження води[9].

Саме «системно-організовані» об'єднання виконують специфічну функцію у суспільстві – сприяння реалізації прав людини в довготерміновій перспективі, – і в межах цієї функції реалізують два напрямки своєї діяльності: 1) сприяння реалізації прав осіб-учасників об'єднання; 2) сприяння реалізації прав людини в цілому. Такі об'єднання потребують певної репутаційної незалежності, саме тому обирають форму неурядових та некомерційних громадських організацій².

² Організаційна структура більшості таких об'єднань обумовлена регулюванням їхньої діяльності Законом України «Про громадські об'єднання», що прийнятий Верховною Радою України в 2013р., та рекомендаціями Міністерства Юстиції України щодо структури статутних органів, закріпленої в

Громадські діячі, які займаються саме «системно-організованим» правозахистом, називають себе «правозахисниками», а свої об'єднання – «правозахисними організаціями», «правозахисними групами», «правозахисними ініціативами» та «правозахисними центрами». В той самий час формальних умов для можливості використання в назві об'єднання визначення «правозахисний» не існує. Тому для визначення належності кожної окремої організації до категорії «правозахисної» краще розглядати відповідність її мети та діяльності положенням Міжнародного законодавства з прав людини (або Міжнародного правозахисного права) та принципу ненасильницького розв'язання конфліктів. Е.Ченовет та М.Дж.Стефан визначають особливість ненасильницького підходу в тому, що він вимагає у випадках конфлікту апелювати до розуму та почуттів опонентів, змусити їх визнати правоту та моральну перевагу протилежної сторони. Вони пишуть: «Ненасильницька тактика дозволяє вести таку конфронтацію, яка хоча й ґрунтується на обуренні несправедливістю та насильством, не збуджує, однак у сторонах злобу і ненависть». У випадках конфліктів у середині країни очевидно, що непримиренність, ненависть, збереження взаємної відчуженості не сприяють їхньому розв'язанню, оскільки при будь-якому результаті боротьби людям, які представляють протиборчі сторони, належить жити разом. Завдяки послідовному застосуванню ненасильства в таких конфліктах зберігається правопорядок і захищається людська гідність[10]. Фактично правозахисні організації повинні відігравати роль буфера між суспільством, державою та різноманітними суспільними групами.

Правозахисні організації виступають суб'єктами контролю за діяльністю держави та використовують особливі засоби реагування її надмірного втручання у простір громадянського суспільства. Частіше за все це судові та позасудові механізми розв'язання конфліктів, а також діалогові форми спілкування між

рекомендованій формі статуту, а також процедурою реєстрації юридичної особи наказом Міністерства юстиції України 09.02.2016 №359/5

державними структурами та постраждалими від порушення прав людини, до яких також відносяться посередницькі переговори та може відноситись медіація. При цьому, не виключена ситуація, коли правозахисники будуть відстоювати інтереси держави у випадку загрозливої поведінки яких-небудь екстремістських, радикальних структур громадянського суспільства, або у випадку міжнародної агресії в бік держави.

Щодо безпосередніх завдань і функцій, які виконують правозахисні організації в межах своєї змістовної діяльності, авторка дослідження хотіла б навести найбільш вичерпний перелік, що сформував голова найстаршої української правозахисної організації, що продовжує свою діяльність і понині – «Харківської правозахисної групи»— Є. Захаровим у статті на офіційному сайті організації.

Задачі правозахисних організацій:

1. Захищати права людини та основоположні свободи, що закріплені в Конституції і національному законодавстві (включаючи міжнародні договори, згода на обов'язковість яких дана парламентом), для чого виконують наступні функції:

1.1.Розгляд заяв фізичних і юридичних осіб, або їхніх асоціацій, про недотримання прав людини і основоположних свобод, закріплених у Конституції, міжнародному праві та національному законодавстві;

1.2.Інформування подавця заяви про його права і наявні можливості їхнього правового захисту та сприяння йому в доступі до цих засобів;

1.3.Здійснення посередницьких функцій для відновлення порушених прав і свобод за допомогою погоджувальної процедури (mediation);

1.4.Проведення громадських розслідувань фактів порушень прав людини (як за заявами фізичних і юридичних осіб, так і за власною ініціативою);

1.5.Направлення заяв (від імені заявника або від свого імені) компетентним органам для вирішення по суті;

1.6.Звернення від імені заявника або від свого імені до суду та міжнародних організацій;

1.7.Участь у судовому процесі з метою захисту та відновлення порушених прав і свобод заявника;

1.8.Прийняття висновків за результатами проведеного громадського розслідування;

1.9.Винесення громадського осуду та громадського попередження органам і (або) особам, чії дії (бездіяльність) призвели до порушення прав людини і основоположних свобод;

1.10. Публікація висновків у ЗМІ.

2. Бути джерелом інформації про права людини для народу та органів влади, підвищувати рівень освіченості в галузі прав людини, заохочувати становлення цінностей і розвиток настанов, що сприяють повазі до прав людини та їхньому усвідомленню, а для цього реалізуються:

2.1.Збір, підготовка та поширення інформаційних матеріалів, що включають:

- внутрішнє законодавство (у тому числі імплементоване міжнародне право), що стосується прав людини, коментарі до нього, відповідні адміністративні та судові рішення та їхнє тлумачення вищими судовими органами;

- внутрішні механізми захисту прав людини;
- міжнародні правові документи з прав людини і коментар до них;
- міжнародні механізми захисту прав людини;
- інформацію про діяльність самої правозахисної організації та її власні публікації.

2.2.Створення просвітницьких друкарських, аудіо-, фото- і відеоматеріалів про права людини для масового споживача та спеціального призначення;

2.3.Розробка навчальних планів, методик і програм викладання прав людини для різноманітних соціальних і фахових груп;

2.4.Проведення спеціалізованих семінарів з прав людини для представників т.зв. «професій ризику» (співробітників органів внутрішніх справ і служб

безпеки, службовців пенітенціарних закладів та установ, адвокатів, суддів, прокурорів, військовослужбовців, лікарів, журналістів, профспілкових діячів, соціальних робітників), представників законодавчої та виконавчої гілок влади, пов'язаних із створенням і виконанням законодавства, що стосується прав людини;

2.5. Організація різноманітних публічних кампаній і акцій із метою утвердження прав людини в суспільній свідомості: конкурсів на кращий твір про права людини та конкурсів малюнків і фотографій для школярів, олімпіад для студентів, спеціальних заходів, присвячених Дню прав людини, Дню політв'язня тощо.

2.6. Збір і поширення матеріалів з історії розвитку ідеї прав людини й історії правозахисного руху.

3. Аналізувати стан з правами людини у своїй країні та її окремих регіонах.

3.1. Підготовка висновків стосовно законів, законопроектів та інших нормативно-правових актів і програм, спрямованих на утвердження і захист прав людини, а також підготовка і надання парламенту через офіційних суб'єктів права законодавчої ініціативи власних законопроектів і програм;

3.2. Моніторинг законодавства, судової й адміністративної практик у галузі прав людини;

3.3. Сприяння ратифікації міжнародних договорів у галузі прав людини та спостереження за відповідністю національного законодавства і застосування практики міжнародним зобов'язанням у галузі прав людини;

3.4. Підготовка незалежних доповідей про стан дотримання та захисту прав людини і основоположних свобод, а також коментарів до офіційних доповідей, що подаються тією або іншою державою відповідно до міжнародних договорів;

3.5. Підготовка і надання парламенту, уряду й іншим органам державної влади та управління аналітичних записок, рекомендацій й пропозицій, що стосуються будь-яких питань, пов'язаних з правами людини, зокрема, із питань:

- а) національної політики;
- б) адміністративних процедур і практики;
- в) процесуальних дій правоохоронних органів;
- г) міжнародних аспектів прав людини[11].

Авторка навчального посібника «Доктрина та практика захисту прав людини» Ю.Разметаєва також зазначає одну особливість правозахисної спільноти, на яку треба звернути увагу: «Для сформованих громадянського суспільства та правової держави характерна не тільки наявність певної кількості впливових неурядових організацій, а й згуртованість їх у: питаннях контролю над втручанням держави у простір такого суспільства, досягненні відповідних загальносоціальних інтересів, спрямованості на максимальну реалізацію прав людини. У цьому сенсі вони виступають не просто сукупністю індивідів за ознакою спільних інтересів, а складною структурованою сукупністю, що володіє певною новою якістю – згуртованістю цих інтересів, спрямованою на співвіднесення їх з інтересами інших осіб та відповідних інституцій, а також на реалізацію і захист прав людини»[12]. Такі об'єднання правозахисних організацій мають форми коаліцій.

В Україні досить успішно функціонують як впливові міжнародні правозахисні організації – зокрема, Amnesty International, Freedom House, Human Rights Watch, – так і національні правозахисні організації та коаліції. Наприклад: Українська Гельсінська спілка з прав людини, Харківська правозахисна група, Вінницька правозахисна група, Фондація прав людини, Центр громадянських свобод, Центр прав людини ZMINA, Асоціація українських моніторів дотримання прав людини в діяльності правоохоронних органів, Правозахисний ЛГБТ-центр «Наш світ» тощо. Крім того, активізація та поява нових неурядових організацій, їхніх коаліцій та ініціатив пов'язана з подіями останніх років – громадськими протестами 2013-2014 рр., агресією Російської Федерації проти України, розпочатою у 2014 році, та її наслідками – зокрема, «Крим SOS», «Восток-SOS»,

«Донбас-SOS», Кримська Правозахисна група, Регіональний центр з прав людини, Кримська діаспора, Ініціативна група з прав людини в Криму, Громадський холдинг «Група впливу», Кримськотатарський ресурсний центр тощо.

Згідно з «Довідником українських організацій, які працюють у сфері захисту прав людини та громадських інтересів», опублікованим за підтримкою міжнародного фонду «Відродження», у 2011 році в Україні активно діє понад 60 неприбуткових громадських організацій, що визначають свою діяльність як «правозахисна»[13]. Проте, на цей момент точний підрахунок ускладнений – як через специфіку визначення слова «правозахисна», так і через динамічну сутність громадянської активності, в якій навіть офіційно зареєстровані організації можуть «заморожувати» свою діяльність, наприклад, через нестачу фінансування.

Серед активно чинних правозахисних коаліцій можна навести приклади наступних:

- Платформа «Правозахисний Порядок Денний», яка є неформальною коаліцією правозахисних організацій, що займаються розв’язанням системних проблем законодавства та практики для захисту фундаментальних прав людини. Учасниками Платформи виступають 9 громадських організацій.

- Коаліція «На захисті прав людини на Донбасі», яка об’єднує 15 громадських організацій. Метою коаліції є ефективна допомога місцевим мешканцям і внутрішньо переміщеним особам, захист їхніх прав, надання необхідної правової та психологічної допомоги, налагодження дієвого діалогу з органами влади для розв’язання нагальних проблем громад.

- коаліція «Справедливість заради миру на Донбасі», яка є неформальною спілкою 17 громадських правозахисних організацій та ініціатив задля узгодженого документування порушень прав людини, допущених у ході збройного конфлікту на сході України.

- коаліція громадських організацій із захисту виборчих прав внутрішньо переміщених осіб та трудових мігрантів.

- Регіональна коаліція громадських організацій для забезпечення громадського супроводу реалізації національної стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2016-2020 роки в Харківській області.

- Всеукраїнська коаліція з протидії торгівлі людьми, яка налічує 31 організацію-члена. Місією коаліції є спільна діяльність, направлена на протидію торгівлі людьми, запобігання нерегульованій міграції та захист прав осіб, які постраждали від торгівлі людьми.

- коаліція громадських правозахисних організацій «Проти катувань». Вона об'єднала 12 громадських організацій з метою боротьби з катуваннями та поганим поведженням в Україні, з безкарністю тих, хто скоїв ці злочини, та надання правової, медичної, психологічної, реабілітаційної та іншої допомоги жертвам цих злочинів та їхнім сім'ям, а також створення умов для запобігання такому поведженню.

- коаліція неурядових організацій «Права дитини в Україні». Вона об'єднує 18 громадських організацій для сприяння дотриманню прав дитини в Україні.

- коаліція громадських організацій, які опікуються питаннями захисту осіб, що постраждали внаслідок конфлікту, у тому числі внутрішньо переміщених осіб та осіб, які проживають на тимчасово окупованих територіях України, до якої входять 8 учасників.

- Національна асамблея людей з інвалідністю, яка об'єднує 117 громадських організацій з метою захисту прав осіб з інвалідністю, включення їх у життя суспільства, участі в формуванні та реалізації державної політики у сфері інвалідності.

- коаліція громадських організацій за зменшення фінансових бар'єрів у справах про доступ до публічної інформації. Вона була створена 8 громадськими організаціями з метою проведення спільної адвокаційної кампанії за зниження

судового збору та скасування сплати авансового внеску у виконавчих провадженнях у справах про доступ до публічної інформації.

- коаліція на захист громадянського суспільства. Вона об'єднує 60 громадських організацій та окремих осіб і була створена через необхідність спільних дій для скасування дискримінаційного закону. Той запровадив електронне декларування статків для громадських активістів та громадян, які залучаються до здійснення заходів, пов'язаних із запобіганням, протидією корупції. Після успішної перемоги та скасування закону, мета коаліції трансформувалась. Зараз вона визначена як «створення майданчика, який допоможе громадянському суспільству (правозахисникам, активістам, журналістам тощо) з усієї України обмінюватися інформацією та спільно реагувати на напади та тиск з боку влади, силових органів та екстремістських груп»[14].

В Україні також активно діє інститут омбудсмана, характерний для багатьох систем захисту прав людини в європейських країнах, де конфлікти між громадськістю та державою намагаються превентивно звертаючи увагу на ті галузі державного функціонування, де можуть виникнути порушення прав людини та загальних свобод.

Інститут омбудсмана – це незалежна правозахисна структура в механізмі захисту прав людини, яка формується вищими органами державної влади під контролем громадськості та має повноваження контролювати діяльність публічної влади щодо дотримання прав людини (за власною ініціативою або за ініціативою громадян)[12]. Швидке реагування на звернення громадян щодо порушення прав, можливість контролювати дотримання прав органами державної влади та іншими представниками публічного сектору, співпраця з громадськістю й міжнародними організаціями – усе це підвищує значущість і дієвість омбудсмана, як елементу системи захисту прав персони.

В Україні він має загальне спрямування у вигляді Офісу уповноваженого з прав людини Верховної Ради України, що налічує понад 200 співробітників і має

представництва регіональні та спеціальні – Уповноважений президента з прав дітей, Уповноважений президента з гендерних питань, Освітній омбудсман, Уповноважений президента з прав людей з інвалідністю, Бізнес омбудсман тощо.

Специфічною властивістю інституту омбудсмана є його «особистісний» характер. Якщо суд або адміністративний орган часто залишаються для осіб, які є носіями прав людини, доволі абстрактними, то омбудсман зазвичай має конкретні прізвище та обличчя. Це робить його більш доступним елементом механізму захисту прав людини у свідомості індивіда. Крім того, якщо посаду омбудсмана займає людина, яка має належні репутацію та авторитет у суспільстві, а також великий досвід правозахисної діяльності, то це позитивним чином впливає на забезпечення та захист прав людини – як безпосередньо, так і через підвищення рівня довіри до системи захисту прав. Незалежність омбудсмана передбачає неприпустимість і пряму заборону втручання з боку органів державної влади, політичних партій, ЗМІ, міжнародних і національних організацій, а також неупередженість у його діяльності. Такі особливості інституції допомагають омбудсмену виступати у ролі посередника та медіатор-посередника у конфліктних ситуаціях – як у середині країни, так і на міжнародному рівні.

«Правозахисні організації» як особливий вид недержавних неприбуткових організацій, діяльність яких спрямована на утвердження й захист прав людини і основоположних свобод, ефективний контроль за їхнім дотриманням державою, її органами і посадовими особами, які є «системно-організованою» формою діяльності громадських активістів, на думку авторки дослідження, по суті мають природно займати роль вирішувачів конфліктів, що неминуче виникають у суспільстві. Особливо в моменти наступу на суспільні інтереси з боку державних структур, або невиконання державою своїх зобов'язань щодо організації реалізації прав людини та загальних свобод. Інститути омбудсманів в Україні, з огляду на мету їхнього існування, також, на думку авторки, зацікавлені у

розвитку форм суспільного конфлікт-менеджменту за участі учасників правозахисних об'єднань.

1.2. Теоретичні засади конфлікт-менеджменту у формі медіації та посередницьких перемовин.

Звичайно, у вищезазначених аспектах правозахисту громадські діячі використовують судові рішення для створення прецедентів оцінки діяльності порушників прав людини на рівні судової практики та полегшення їхнього виконання, використовуючи силу виконавчої служби. Але водночас для багатьох процесів судова практика розв'язання спорів є занадто жорсткою і не лишає можливостей збереження відносин та подальшої співпраці, якщо вона була, або її налагодження, якщо співпраці до конфлікту не було. Тож дякуючи основоположнику альтернативних методів розв'язання соціальних конфліктів, професору Френку Сандеру, який у своїй доповіді на Паундівській конференції в США в 1976 році запропонував форми зменшення залежності від традиційних судових процесів, розробивши альтернативні методи розв'язання спорів у вигляді концепції «суду з багатьма дверима». Ф.Сандер запропонував змінити чинну систему розв'язання спорів таким чином, щоб вона максимально відповідала інтересам учасників спору. Замість «одних дверей», що ведуть до відновлення справедливості через судовий процес, Ф.Сандер запропонував створити «кілька дверей» – альтернативи судовому процесу. Зокрема посередницькі переговори, доступ до медіації, інститут омбудсмена, експертна оцінка ситуації тощо – також належать до таких альтернатив. Усі вищезазначені способи розв'язання конфліктів об'єднує те, що розв'язання конфлікту відбувається не у судовому порядку, а ухвалення рішення по суті конфлікту перебуває в компетенції сторін конфлікту[15]. В цьому підрозділі дослідницької роботи авторка хоче зосередитись на теоретичних аспектах процесів посередництва в переговорах і медіації, використання яких у другому розділі буде розглянуто на всіх рівнях діяльності правозахисних об'єднань – починаючи з внутрішньоорганізаційного та коаліційного, закінчуючи міжнародною

адвокацією питань захисту прав людини в інтересах України.

І посередницькі перемовини, і медіація засновані на принципі не позиційних, а принципових перемовин, що був розроблений в межах Гарвардський переговорного проєкту та ґрунтується на чотирьох принципах:

1. *Люди*. При спілкуванні людям важко зберігати об'єктивність: їхнє Еґо нерозривно пов'язано з їхньою позицією. Учасники процесу борються з проблемою, а не з людьми.

2. *Інтереси*. Замість того щоб надто жорстко відстоювати заявлені позиції, сторонам слід зосередити увагу на інтересах. «Концентруйтеся на інтересах, а не на позиціях». Бо саме інтереси змушують відстоювати зайняті позиції.

3. *Варіанти*. Діяти об'єктивно та ефективно, перебуваючи під тиском, непросто. Необхідність вирішувати в присутності опонентів звужує їхні можливості. Тож до перемовин варто підготуватися заздалегідь, виділивши певний час на обміркування можливих варіантів, які відповідали б інтересам обох сторін і унеможлилювали б виникнення розбіжностей між ними.

4. *Критерії*. Рішення, прийняті в межах процесу принципових перемовин, мають зображати очевидні об'єктивні критерії, незалежні від волі сторін, що дає можливість не включатись у маніпулятивні ігри когось з опонентів. Слід добре підготуватися до матчастини переговорів, можливо звернутися до експертів та фахових консультантів, щоб як аргумент наводити об'єктивні фактори (ринкова ціна, висновок експерта, ділова звичка або норма закону тощо)[16]. Такі принципи повноцінно поєднуються з цінностями та принципами правозахисної діяльності.

Звичайно всі ці принципи можна використовувати в прямих перемовинах, водночас ми розглядаємо конфлікти в галузі правозахисту, які мають специфіку швидко проходити ескалацію, в тому числі через відсутність можливості персонального контакту осіб, що приймають рішення, з боку кожної сторони.

Наприклад, внутрішньо переміщені особи з Криму, численність яких наразі складає понад 40 000 осіб за даними відділу організації соцзахисту внутрішньо переміщених осіб Мінсоцполітики України[17]. Вони мають обмеження своїх економічних прав через статус економічного нерезидента, що виник через Закон України «Про створення вільної економічної зони «Крим» та про особливості здійснення економічної діяльності на тимчасово окупованій території України» від 12 серпня 2014 року № 1636-VII[18]. Враховуючи, що всі зацікавлені у зміні цього законодавства особи не можуть представляти свої інтереси у прямих переговорах з усіма 450 депутатами Верховної Ради України, а форми прямого народовладдя в Україні, м'яко кажучи, не розвинуті (як і культура дискусії подібних болючих питань через класичні канали в демократичних країнах, наприклад, ЗМІ або громадські обговорення), все це призводить до критичного накопичення конфліктного потенціалу в суспільстві.

Саму тут втручання третьої сторони – правозахисної організації, яка може виступити третьою стороною й структурувати процес перемовин як посередник, якому буде простіше, ніж учасникам конфлікту, відокремити особисті відносини від проблеми та направити дискусію на обговорення інтересів сторін і варіантів взаємного розв'язання проблеми. Саме правозахисні об'єднання можуть запропонувати об'єктивне підґрунтя для зняття суперечностей і скоротити кількість проміжних рішень. В сучасній Україні посередницькі перемовини частіше пов'язані з комерційними, торговими спорами – на відміну від країн Західної Європи і США, де вони поступово кристалізувались з розв'язання сусідських конфліктів. Медіація ж – як за кордоном, так і в Україні, – перш за все розвивається в сімейних та приватних конфліктах, де значення збереження відносин або, наприклад, конфіденційності значно вища.

Посередництво та медіація є процедурами, які являють способи врегулювання розбіжностей, що виникли за сприяння незалежної особи (посередника/медіатора/посередника). Сутність цих методів полягає в переговорах між сторонами за участю нейтральної особи, яка надає допомогу в

досягненні угоди між учасниками конфлікту. При цьому медіатор/посередник або посередник здійснює загальне керівництво процедурою, допомагає сторонам налагодити комунікацію між собою та самостійно досягти максимально ефективних домовленостей зі спірних питань, однак не має повноважень на розв'язання спору.

Медіації як певній процедурі притаманні ознаки, серед яких слід виділити такі:

- 1) наявність нейтральної третьої особи – медіатор/посередника, який сприяє налагодженню комунікації між сторонами;
- 2) розв'язання спору та напрацювання угоди безпосередньо сторонами, а не медіатор/посередником;
- 3) відсутність жорсткої правової регламентації процедури, змагальності та обов'язкового рішення;
- 4) наявність медіаційної угоди та, як правило, неможливість примусового її виконання без звернення до компетентних органів.

Різниця між роллю медіатора та посередника в переговорах полягає в тому, що медіатор концентрує увагу на процесі медіації, дотримуючись поетапно кожної ланки процесу, бо вже сам процес є цінним для збереження або налагодження подальших стосунків між сторонами. Водночас посередник концентрує увагу на поставлених цілях переговорів і має на меті перш за все отримати в кінці процесу погоджене рішення підтвержене обома сторонами.

Тож у випадку, коли правозахисні організації працюють, наприклад, з конфліктом між громадою, що відчула один епізод порушення прав людини з боку поліцейських районного відділу – тут має сенс та найбільшу цінність медіаційна процедура. Окрім відновлення прав постраждалих, важливішим є налагодження довіри та постійного діалогу між відділком та громадою для організації безпечного простору її проживання в динаміці. Тож якоїсь конкретної

угоди або рішення сторін може в результаті саме цього епізоду медіації і не бути зафіксовано, але результат буде значущий.

Однак коли ми говоримо, наприклад, про ситуацію перемовин для звільнення заручників, що утримуються на окупованих територіях так званих «Луганської та Донецької республік» в умовах несумісних зі стандартами гуманного утримання людей – результат у вигляді їхнього звільнення або обміну є найбільшою цінністю, навіть якщо надалі не встановиться постійної співпраці, або вона припиниться після звільнення через обставини пов'язані з активним збройним конфліктом. Саме тому в такому випадку ми говоримо про процедуру посередницьких перемовин.

Засади медіації та посередництва:

Добровільність – сторони залучаються до процесу за власним бажанням; медіатор/посередник та інші особи не можуть здійснювати будь-який тиск на жодну зі сторін, щоб змусити її взяти участь у медіації; медіатор/посередник зобов'язаний проінформувати сторони про можливість відмови від медіації на будь-якому етапі.

Конфіденційність – вся інформація, отримана під час бесіди зі сторонами (зокрема віч-на-віч), є конфіденційною і медіатор/посередники не можуть її розголошувати; інформація, внесена до протоколу має офіційний характер.

Неупередженість – сторони конфлікту мають рівні права й гарантоване рівне ставлення до них; медіатор/посередник дбає про рівноправність сторін під час медіації.

Нейтральність – медіатор/посередник залишається нейтральним щодо конфлікту; він не нав'язує сторонам свої рішення, не вказує їм, яке рішення, на його думку, буде найкращим.

Прийняття – сторони приймають принципи медіації та особу медіатора/посередника.

Виконання цих засад гарантує не тільки допущення опонентами третьої сторони до конфліктної ситуації, але й надасть можливість посереднику/медіатору утримати сторони від ескалації конфлікту.

Пам'ятаємо, що конфлікти за С.Фішером – це такі відносини між двома або більше сторонами, де кожна з них вважає, що має несумісні з опонентом цілі[19]. Тому для медіатора\посередника критично важливо запевнити сторони, що сам медіатор\посередник і запропонована процедура побудовані таким чином, що жодна зі сторін не отримує переваги для своїх цілі та інтересів, а їхня рівнозначність буде зберігатися протягом усього часу перемовин.

Етапи конфлікт-менеджменту у формі посередництва та медіації, як і в інших методах, починаються з аналізу конфлікту – для визначення його інтенсивності та стадії ескалації. Особливо цей етап критичний, якщо це міжгруповий конфлікт і, окрім персональних інтересів і цілей уповноважених представників сторін, важливо зібрати інформацію про контекст ситуації. В міжособистісних конфліктах це можливо зробити протягом перших етапів зустрічі.

Повний алгоритм процесу медіації чи посередництва наводиться дослідниками в наступному вигляді[20]:

Етап 1. Підготовка до медіації. Етап підготовки до спільної зустрічі передбачає роботу з двома важливими компонентами налагодження контактів зі сторонами та організацію простору для проведення медіації.

Медіатор/посередник/посередник попередньо розмовляє з кожним учасником конфлікту окремо з метою:

- • інформувати учасників про процедуру медіації, роль медіатор/посередника і учасників у ній та отримати згоду на участь у медіації;
- • пояснити правила медіації та отримати згоду сторін дотримуватися цих правил;
- • упевнитися, що час, призначений для зустрічі, зручний для всіх;

- • відповіді на питання учасників конфлікту.

Етап 2. Вступна частина медіації (вступне слово медіатор/посередника). На цьому етапі медіатор/посередник знайомить учасників із процедурою медіації та її принципами, обговорює зі сторонами правила медіації, відповідає на питання сторін. Перш ніж безпосередньо перейти до обговорення змісту конфліктної ситуації, необхідно переконатися, що сторони розуміють суть процедури, її принципи та погоджуються дотримуватися правил і брати участь у медіації. Для цього медіатор/посередник запитує учасників, чи все з того, що він сказав про медіацію, їм зрозуміло та чи є у них питання стосовно перебігу спільної зустрічі. Якщо учасники мають питання, медіатор/посередник пояснює незрозумілі моменти ще раз, якщо ні – пропонує сторонам підписати Згоду на участь у медіації.

Етап 3. Розповіді сторін. Важливість етапу полягає у тому, що він є базовим у побудові діалогу між сторонами. Завданням етапу – надати сторонам можливість висловитися стосовно конфліктної ситуації та їхнього ставлення до неї. Важливо, перш ніж перейти до розв'язання конфлікту, детально визначити та узгодити між сторонами суть проблеми та ключові моменти, що потребують розв'язання. Якщо даний етап буде ігноруватиметься, існує ризик, що подальший процес переговорів затягнеться у часі або конфлікт взагалі не матиме перспективи бути врегульованим. Значну увагу на даному етапі необхідно приділяти роботі з емоціями та переживаннями сторін стосовно конфліктної ситуації та її наслідків. Етап закінчується лише тоді, коли повністю визначені всі проблеми та інтереси, зазначені сторонами, і сторони повністю задоволені цими результатами.

Етап 4. Розв'язання проблеми. Завдання цього етапу – визначити шляхи розв'язання проблеми та знайти варіант, який задовольнить обидві сторони конфлікту.

Для цього медіатор/посередник повинен допомогти сторонам

- визначити, які питання слід розв'язати в першу чергу, щоб створити основу для наступних рішень;
- розглянути питання (якщо атмосфера не надто напружена – від найважливіших до менш суттєвих, якщо напруженість значна – першими опрацьовувати найлегші пункти).

Перед прийняттям рішення необхідне напрацювання різноманітних варіантів — для цього можливе використання методу «мозкового штурму». Оцінювати можливі варіанти розв'язання ситуації доречно тільки тоді, коли було запропоновано декілька. Обговорення шляхів розв'язання конфлікту передбачає визначення переваг і недоліків кожного із варіантів. Крім того, слід визначити реалістичність виконання зазначених способів виходу з конфліктної ситуації для обох учасників, адже від цього залежить майбутній успіх «відновлення» стосунків. Також варто обговорити, до яких наслідків приведе виконання того чи іншого плану для сторін. Наприкінці доречно допомогти сторонам визначити справедливі критерії, якими вони керуватимуться у прийнятті рішень.

Етап 5. Укладання та підписання угоди. Останній етап процедури медіації присвячено підписанню документа, який офіційно закріплює досягнуте протягом попереднього етапу порозуміння. Угода повинна містити чіткий план виходу з конфліктної ситуації з вказаними часовими межами та розподілом відповідальності між учасниками конфлікту. Формулювання угоди повинні бути чіткими та зрозумілими учасникам, а також мати стверджувальну, позитивну форму викладу. В практичній діяльності не бракує випадків укладання між сторонами усної угоди, проте вона завжди має значно нижчий статус у порівнянні з письмовою угодою. Немає впевненості, що сторони дійсно порозумілися щодо того, як конкретно (до деталей) вони будуть виконувати спільний план виходу з конфліктної ситуації, якщо порозуміння залишається словесною декларацією.

В роботі правозахисних об'єднань в Україні під час розв'язання соціальних конфліктів повноцінне виконання процедур посередницьких перемовин і медіації видається досить складним завданням, проте, в другому розділі дипломної роботи авторкою будуть наведені приклади кейсів, де такі процеси вдалось виконати – і достатньо успішно.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ ФОРМУВАННЯ КОНФЛІКТІВ У ДІЯЛЬНОСТІ ПРАВОЗАХИСНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В УКРАЇНІ

2.1. Результати дослідження щодо різновидів конфліктів, що виникають в організаційному та коаліційному просторі правозахисних організацій

Особливість співробітників у сфері правозахисної діяльності – мотивація працювати в середовищі, де можлива реалізація їхніх власних ідеалів і принципів. Тож професійна діяльність у правозахисних об'єднаннях, як правило, тісно пов'язана з потребою людини у відчутті справедливості, а іноді – внутрішнім покликом «рятувати світ» або хоча б підтримувати в ньому достатній рівень добра. При наявності таких очікувань в учасників громадського руху в роботу важко вводити критерії оцінки ефективності або моніторингові процедури, оскільки основним мірилом успіху вважається відчуття задоволеності відповідно до індивідуальних цінностей кожного учасника.

Також поширеною мотивацією є «відчуття причетності до глобальних подій» та «відчуття спільності з однодумцями»[21]. Оскільки одним із найчастіших негативних наслідків нерозв'язаних конфліктів є розрив або погіршення стосунків, учасники громадських рухів особливо чутливі до конфліктів в організаційному середовищі правозахисних об'єднань.

Для вивчення думки щодо можливості та причин виникнення конфліктів в організаційному середовищі правозахисників авторкою дослідження було проведене анонімне опитування протягом травня-червня 2020 року, респондентами якого стали 92 представники понад 70 правозахисних організацій із 15 регіонів України. Респонденти представляють усі організаційні рівні, включно з головами правління, членкинями та членами наглядових рад і засновниками (надалі по тексту – опитування). Опитувальник наведений в Додатку А.

У досліджуваній групі тільки 18,7% (Рис 2.1.). респондентів не стикалися з конфліктами в системній правозахисній діяльності. Серед тих, хто мав досвід

управлінських функцій (68,5%), та тих, хто його не мав (31,5%) (Рис.2.2), частка учасників або спостерігачів конфліктів становила 86% та 71% відповідно.



Рис.2.1. Відповіді респондентів на питання «Чи зустрічались ви з конфліктами протягом вашої активної діяльності в правозахисній організації»



Рис.2.2. Відповіді респондентів на питання «В якій ролі ви брали активну участь в діяльності організації»

Таку вибірку не можна вважати репрезентативною, однак дослідження демонструє дві досить очікувані тези. Перша теза: значна більшість учасників різних форм громадських активностей стикається з конфліктами під час взаємодії в межах правозахисної організації. Друга теза, яку також зазначали в своїй роботі з організаційної поведінки М.Подопригора[23], а також Т.Алесинська, Л.Дейнека, А.Проклін, Л.Фоменко, А.Таратова та ін.[24]:

«Конфлікт – це відсутність згоди між двома або більше сторонами в активній діяльності. Менеджер згідно зі своєю роллю перебуває, звичайно, в центрі будь-якого конфлікту в організації й покликаний розв’язати його всіма доступними йому способами. Керування конфліктом є однією з найважливіших функцій керівника». Саме тому керівникам правозахисних організацій необхідно мати високий ступінь компетентності у сфері конфлікт-менеджменту, а також високий рівень емпатії – щоб утримати учасників громадянського руху в системній діяльності та підвищити організаційну стійкість таких об’єднань.

Організаційне середовище правозахисних громадських об’єднань в Україні здебільшого мають три основні рівні: статутні органи – зазвичай мають форму різновидів наглядової ради, правління та загальних зборів членів організації; команда – складається з операційного керівництва, співробітників, стажерів і волонтерів; зовнішнє організаційне середовище, яке включає в себе учасників заходів організації, партнерські громадські організації та донорські організації. Співвідношення рівнів організаційного середовища схематично проілюстрована на Рис.2.3.

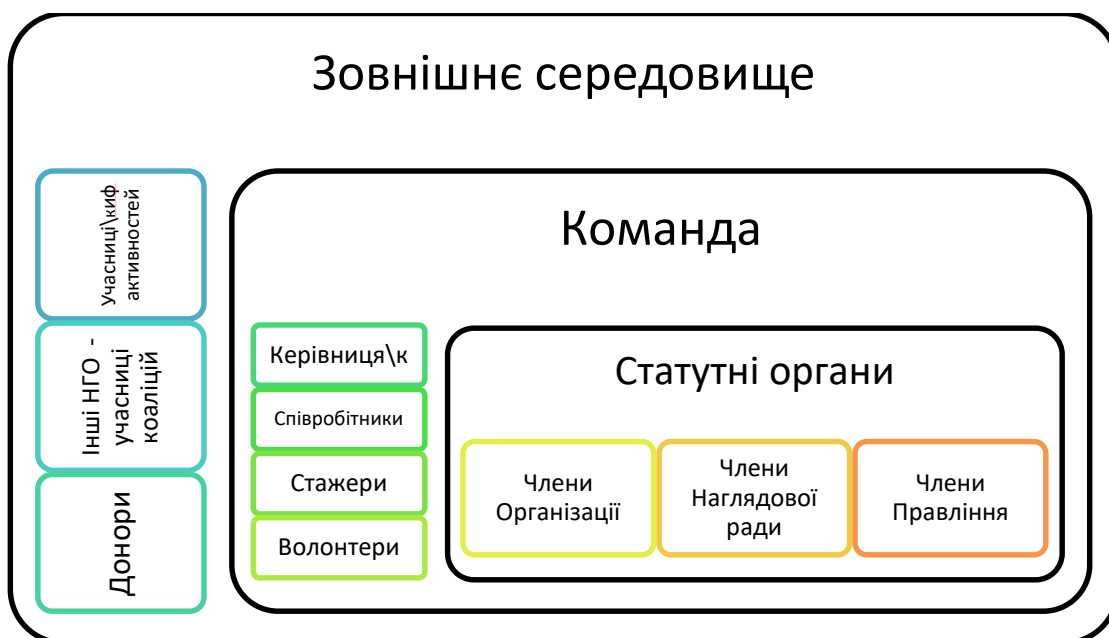


Рис.2.3. Організаційне середовище правозахисного об’єднання

Нерозв’язані конфлікти в правозахисній організації призводять до руйнівних наслідків на різних рівнях її діяльності, які зображені на Рис.2.4.

Однією з найефективніших методик конфлікт-менеджменту з точки зору збереження та поліпшення у перспективі стосунків між сторонами є медіація. Медіація – це процедура врегулювання конфлікту шляхом переговорів сторін цього конфлікту за допомогою нейтрального неупередженого медіатора (або декількох), який викликає довіру у всіх сторін конфлікту та допомагає у його врегулюванні, дотримуючись заздалегідь визначених процедур. Весь процес медіації є добровільним та зі збереженням конфіденційності для всіх його учасників.



Рис.2.4. Наслідки відсутності управління конфліктами в правозахисних організаціях

Медіатор не є арбітром або суддею, він не приймає рішень, не виносить оцінювальних суджень щодо позицій сторін конфлікту. Він створює та підтримує середовище, в якому учасники конфлікту можуть почути один одного, висловити свої думки та почуття з приводу ситуації, знайти та обговорити дії, які приведуть до її розв'язання[25].

Переваги медіації саме для правозахисної організації.

1. Економія часу, яка в динаміці роботи некомерційних громадських організацій є суттєвим фактором, особливо в короткострокових проєктах (до року). Медіація може тривати від декількох годин до декількох тижнів (в окремих складних випадках до кількох місяців), в той час, як інші методи розв'язання спорів – наприклад, судовий процес – можуть тривати декілька років.

2. Економія фінансових ресурсів, що особливо важливо у стані постійного недофінансування організацій неприбуткового сектору[26]. Витрати на медіацію є значно меншими, наприклад, у порівнянні зі зверненням до суду. Ба більше, якщо конфлікт-менеджмент є частиною функціональних обов'язків співробітника або керівника організації.

3. Неофіційність процедури дозволяє гнучко підходити до організації процесу. Дата та тривалість кожної зустрічі (сесії) погоджуються сторонами, що додає їм упевненості в подальшій якісній результативності даної процедури. Також у медіації сторони вільні у виборі тем для обговорення, контролюють увесь хід переговорів, мають значну свободу голосу та сильний контроль щодо результату.

4. Конфіденційність та збереження репутації, як зазначалося вище, значною мірою важливі для правозахисного об'єднання в цілому через вплив на кількість прихильників серед населення та доступ до участі у діалозі з державними структурами. Оскільки одним із провідних принципів медіації є конфіденційність, вона надає учасникам гарантію нерозголошення інформації, наданої ними під час сесій, за їхніми межами. Тож конфіденційність участі в медіації забезпечує збереження репутації як для самої організації, так і для кожної зі сторін конфлікту.

5. Сталість рішення. Медіація дозволяє знайти рішення, які задовольняють усі сторони конфлікту та є реалістичними для виконання. Обопільна згода та спільне рішення щодо врегулювання конфлікту, які стануть результатом процесу медіації, – є також основою для продовження продуктивних відносин і

подальшої співпраці в організаційному середовищі правозахисної діяльності[27].

Саме такий ефект від медіації має дати керівнику можливість ефективно управляти конфліктами в специфічному організаційному середовищі громадського об'єднання.

Всередині організаційного середовища правозахисних об'єднань виникають різні конфлікти, які важливо класифікувати за двома основними параметрами: суб'єктами конфлікту та його причинами.

Залежно від кількості учасників конфлікти поділяють на внутрішньоособистісні, міжособистісні, групові, конфлікти між особистістю та групою[28]. Також можна виділити конфлікти змішаного типу. На рис.2.5. можна побачити, як розподілились відповіді респондентів опитування, що до такого типу поділу конфліктів.

Внутрішньоособистісний конфлікт може набувати різноманітних форм, серед яких найбільш поширеною є форма рольового конфлікту. Це коли різні соціальні ідентичності людини призводять до конфлікту її приватних інтересів та інтересів організації або, наприклад, коли вимоги до її діяльності не збігаються з особистими потребами або цінностями. Важливим є питання, чи не виникатиме такого типу конфлікту у разі, якщо керівник застосовуватиме навички медіації щодо до власної команди/організації.

Міжособистісний конфлікт – це зіткнення індивідуумів на підставі різноспрямованих мотивів. Ці конфлікти найбільш поширені, адже вони охоплюють практично всі сфери людських відносин. Міжособистісний конфлікт є найбільш поширеним типом конфлікту також і в організаціях, де виявляється в боротьбі співробітників за обмежені ресурси – фінанси, час і навіть увагу керівника, – або проявлятися при прямому зіткненні особистостей. Люди з різними рисами характеру, поглядами й цінностями інколи просто не в змозі порозумітися. Як правило, погляди, інтереси та цілі таких людей розрізняються докорінно. В опитуванні, що згадувалося вище, респондентом було наведено

приклад такого конфлікту між співробітниками організації, який виник з побутових питань через різне бачення організації спільного простору в офісі. Основа будь-якого конфлікту зводиться до міжособистісного – саме тому медіація видається найбільш вдалим методом конфлікт-менеджменту, адже вона спрямована якраз на врахування особистих інтересів кожної зі сторін.

В міжособистісних конфліктах зачіпаються інтереси не тільки суб'єктів конфлікту, а й тих, з ким вони безпосередньо пов'язані службовими або міжособистісними відносинами. У такому випадку конфлікт між керівниками різних громадських організацій масштабується до позиційного конфлікту між організаціями або навіть до міжгрупового конфлікту між командами цих організацій. Наразі опитування показало, що респонденти найчастіше були стороною або спостерігачем міжособистісних конфліктів.

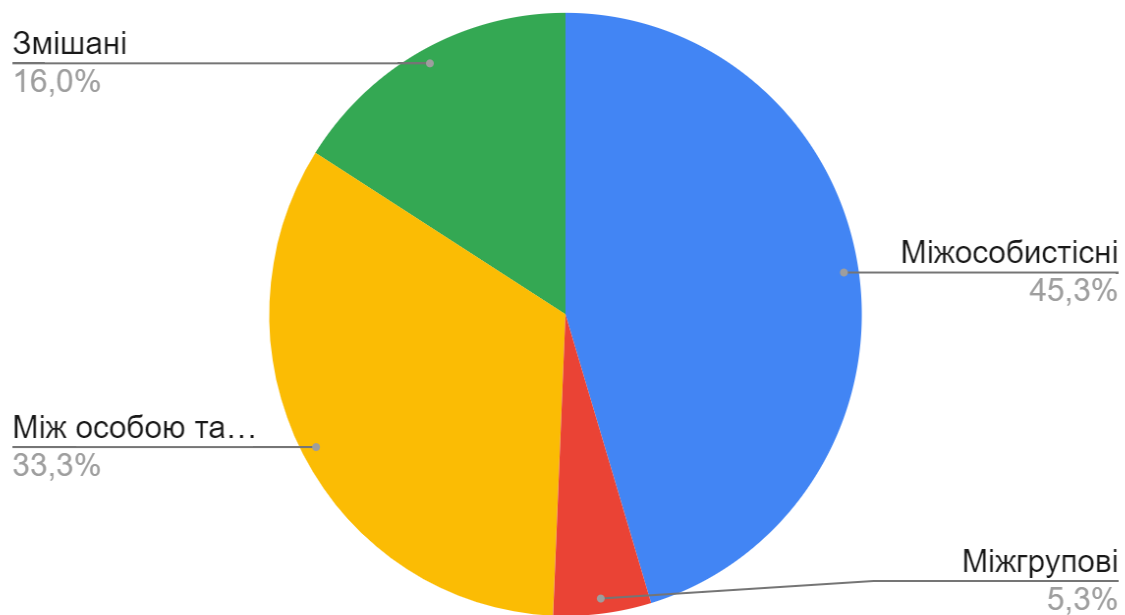


Рис.2.5. Розподіл відповідей на питання «Які види конфліктів ви спостерігали в організаціях, в яких приймали участь»

У міжгруповому конфлікті протиборчими сторонами виступають групи (малі, середні або мікрогрупи). В основі такого протиборства знаходиться зіткнення протилежно спрямованих групових мотивів (інтересів, цінностей, цілей). Оскільки організації, як правило, складаються з формальних і неформальних груп, то саме ця форма розглядалася авторкою дослідження як найбільш

ймовірне середовище для виникнення конфліктів. Неформальні групи, які сприймають ставлення керівника як несправедливе, можуть згуртуватися та спробувати «розрахуватися» з ним як з причиною зниження продуктивності. Яскравий приклад міжгрупового конфлікту – між волонтерами та командою.

Конфлікт між індивідумом та групою в межах організації може виникнути, якщо індивідум займає позицію, відмінну від позиції групи[29]. Наприклад, в межах опитування респондентами було наведено приклад конфлікту між одним з волонтерів та командою щодо некоректного (на думку команди) висловлювання щодо історичних подій. Хоча тема незгоди безпосередньо не стосується діяльності організації, цей епізод може бути джерелом ціннісного конфлікту в команді правозахисників.

Варто враховувати традиційну відсутність жорстких ієрархічних бар'єрів у громадських об'єднаннях, чутливість до форм комунікації та високий ступінь вмотивованості людей, включених у роботу правозахисних об'єднань на всіх зазначених рівнях організаційного середовища. З оглядом на це особливістю конфліктів, які виникають в організації, є ще й те, що за напрямом формування взаємних відносин та побудови комунікаційних зв'язків вони бувають одночасно як вертикальні, так і горизонтальні, діагональні та змішані[30].

Вертикальні конфлікти виникають між учасниками різних рівнів організаційного середовища правозахисного об'єднання з підпорядкуванням. Особливо часто такі конфлікти виникають у разі внесення змін у діяльність організації, коли учасники різних рівнів по-різному можуть сприймати необхідність, обґрунтованість і доцільність проведення змін.

Горизонтальні конфлікти виникають між учасниками однієї або різних груп, що знаходяться на одному рівні організаційної структури. Найчастіше такі конфлікти спровоковані поділом ресурсів, узгодженням цілей діяльності та виконанням спільних дій. Також горизонтальними є конфлікти між різними громадськими організаціями, які працюють в одній тематичній сфері громадського сектору або навіть входять до одного коаліційного об'єднання.

Значна частка конфліктних ситуацій у правозахисних організаціях виникає саме в категорії змішаних, коли кожна зі сторін представлена на різних рівнях організаційного середовища. На рис.2.6. ви можете побачити результати опитування респондентів щодо такої типології конфліктів

Діагональні конфлікти виникають між учасниками об'єднання, які перебувають на різних рівнях організаційного середовища правозахисних об'єднань. Часто такі конфлікти не пов'язані зі змістовною діяльністю, а виникають на основі професійних, приватних чи особистих стосунків між суб'єктами конфлікту.

Змішані конфлікти передбачають залученість до конфліктних ситуацій одночасно представників однієї групи та рівня, а також представників груп із різних рівнів. Такі конфлікти за структурою є складнішими та, відповідно, способи управління ними повинні бути комплекснішими.

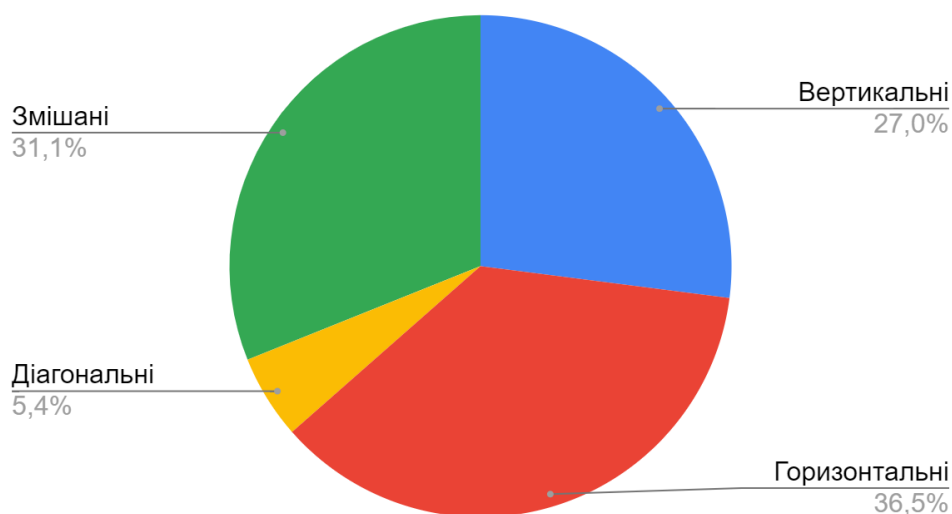


Рис.2.6. Розподіл відповідей на питання «Які види конфліктів ви спостерігали в організаціях, в яких приймали участь»

Це відбувається через те, що ієрархічні бар'єри в громадських організаціях незначні, і призводить до того, що будь-який конфлікт дуже швидко поширюється на всю спільноту, яка формується навколо організації. Для всіх зазначених типів конфліктів медіація як найефективніший метод розв'язання конфлікту може бути використана перш за все у міжособистісних конфліктах, а

також у конфліктах між особою та групою, в якій можна виділити одного основного представника інтересів групи, наділеного нею повноваженнями представництва та погодження спільного рішення в результаті медіації. За умови представлення такими уповноваженими представниками кожної групи медіація може бути застосована також у міжгрупових та змішаних конфліктах.

Використання медіації у горизонтальних конфліктах у правозахисних об'єднаннях можливе безумовно, проте у вертикальних, діагональних і змішаних – виключно за умови чіткого позиціювання кожної зі сторін як рівноцінної та рівноправної: як у процесі вироблення, так і реалізації спільного рішення. Це є однією з обов'язкових умов медіації за визначенням.

При цьому очевидно, що для збереження принципу нейтральності та неупередженості керівник не може виступати медіатором, адже є стороною конфлікту, а також не може примушувати сторони вступати в медіацію, оскільки це порушує принцип добровільності.

Наступний аспект залучення до розв'язання конфлікту керівника організації саме в ролі медіатора – тема або причина конфлікту. Якщо вона є зоною прямої відповідальності керівника, то сторони конфлікту можуть не визнавати незалежність такого медіатора.

Причини конфлікту – це явища, події, факти, ситуації, що передують конфлікту та викликають його за певних умов діяльності суб'єктів соціальної взаємодії. Причини конфліктів розкривають джерела їхнього виникнення й визначають динаміку перебігу. Виникнення та розвиток конфліктів обумовлені дією чотирьох груп факторів: об'єктивних, організаційно-управлінських, соціально-психологічних і особистісних. Останні дві групи факторів мають суб'єктивний характер (рис.2.7.)[31].

Об'єктивними причинами конфліктних проявів вважаються ті обставини соціальної взаємодії людей, що призводять до зіткнення їхніх думок, інтересів і цінностей, врахування яких є основною задачею при виробленні спільного рішення під час медіації. Крім того, саме на цю групу причин керівники

організації мають найбільший вплив, тому що традиційно вони належать до зони відповідальності керівників організацій.



Рис. 2.7. Різновиди причин та фактори виникнення й розвитку конфліктів

До об'єктивних факторів відносяться:

- Розподіл ресурсів. Навіть у великих організаціях ресурси завжди обмежені. Керівник приймає рішення щодо розподілу матеріалів, людей, фінансів, щоб досягти мети організації у найбільш ефективний спосіб. Таким чином, необхідність розподілу ресурсів майже неминуче веде до різних видів конфліктів.

- Взаємозалежність задач. Можливість конфлікту існує скрізь, де одна людина або група людей у виконанні своїх завдань залежить від іншої людини або групи. Певні типи організаційних структур збільшують ймовірність конфлікту – наприклад, матрична структура організації, де ієрархічність слабка,

а горизонтальні зв'язки значні. Саме такими є більшість українських правозахисних об'єднань.

- Відмінності в меті. Можливість конфлікту росте в міру того, як організації стають більш спеціалізованими та розбиваються на окремі ініціативи, регіональні представництва або проєктні підрозділи. Це відбувається тому, що окремі структури прагнуть формулювати власну мету та більшу частину уваги приділяти її досягненню, ніж досягненню мети організації в цілому.

- Відмінності в уявленнях і цінностях. Уявлення про ситуацію залежить від бажання досягнути певної мети. Замість об'єктивної оцінки ситуації люди можуть розглядати тільки ті її аспекти, що є дотичними для групи або особистих потреб. Відмінності в цінностях – дуже поширена причина конфлікту. Наприклад, волонтер або член команди правозахисної організації може вважати беззаперечним право на висловлення власної думки від імені організації, в той час, як керівник організації вважає таке право виключно своїм.

- Відмінності в манері поведінки та життєвому досвіді. Ці відмінності також можуть збільшити можливість виникнення конфлікту. Особистості зі схильністю до агресії, ворожості та конфліктності в цілому часто створюють навколо себе негативну атмосферу. Однак відмовляти людині з таким характером у праві бути волонтером або учасником заходу не наважиться жодна правозахисна організація в Україні.

- Незадовільні комунікації. Погана передача інформації може бути як причиною, так і наслідком конфлікту. Вона може діяти як каталізатор конфлікту, породжуючи непорозуміння та неправильне уявлення про позицію іншої сторони.

- Неспроможність керівників розробити точний чіткий опис посадових обов'язків і функцій всіх співробітників і підрозділів, а також застосування несумісних вимог до роботи та неоднозначних критеріїв оцінки її якості[32].

Відмінності в манері поведінки і життєвому досвіді (16,93%), взаємозалежність задач (16,40%) та незадовільні комунікації (15,87%) (рис.2.8.) – це три теми конфліктів, що найчастіше зустрічаються в правозахисних об’єднаннях. Це підтверджують результати проведеного нами опитування. Саме в таких конфліктах за наявності відповідних компетенцій керівник може виступити медіатором. У разі, якщо керівник є стороною конфлікту, компетентність у медіації допоможе йому як клієнту медіації виробити узгоджене рішення швидше та якісніше. За таких умов будь-яка тема з групи об’єктивних факторів може обговорюватись у медіації за участі керівника.

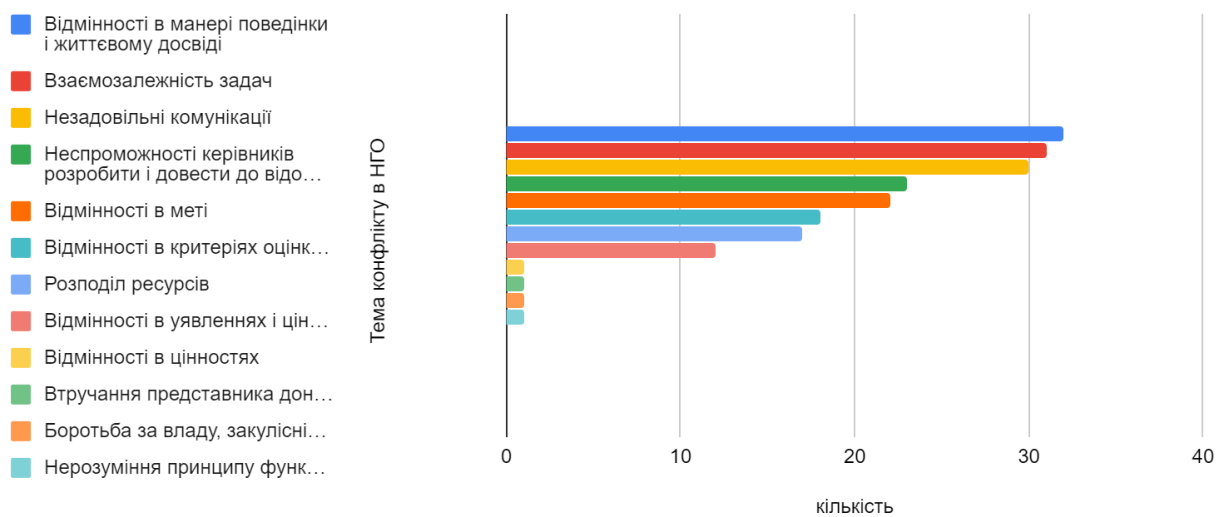


Рис.2.8. Розподіл популярності тем конфліктів в організаціях, згідно з опитуванням.

Важливим нюансом є вибір медіатора у горизонтальних та діагональних міжособистісних конфліктах на підставі будь-якої з трьох зазначених причин, якщо конфлікт має міжорганізаційну природу. В такому випадку саме керівник незалученої до конфлікту організації буде найбільш відповідним медіатором, оскільки з одного боку – буде повністю дотримуватись принципів медіації, а з іншого – мати достатній ступінь довіри та визнання з боку колег по громадській діяльності.

Наступним рівнем організаційного середовища правозахисних об’єднань в Україні є співробітництво у формі коаліцій, що мають на меті об’єднання окремих акторів системної правозахисної активності для збільшення масштабів

впливу на джерело конфліктних ситуацій, що є завеликим для вирішення однією організацією.

Авторка дослідження має досвід участі у 7 тематичних правозахисних коаліціях, як національного, так і міжнародного рівнів, де за період з 2014 по 2021 рік представляє правозахисну організацію «Центр громадянських свобод».

Наразі предметом подальшого аналізу є конфліктні ситуації, що спостерігались у декількох коаліціях, незалежно від тематики та складу конкретної з них.

Для початку авторка хотіла б зазначити, що існування коаліційних об'єднань правозахисних організацій має такий самий цикл, як і будь-яка організація з іншої галузі, дуже доречно описаний у моделі І.Адзіеса[33].

Відповідно до його моделі будь-яке об'єднання має життєвий цикл, що містить передбачувані етапи. Кожен етап містить свої проблеми та приводи для конфліктів.

В життєвому циклі компанії І.Адзіес .(Рис.2.9.) виділяє наступні **етапи**:

- **Зародження** – це зародження самої ідеї об'єднання та віри в неї як життєздатний проєкт.
- **Раннє дитинство** – заснування Коаліції, поява зобов'язань, початок спільної діяльності. Характерний період складнощів із реалізацією планів, якістю та авторством продуктів і координацією діяльності. Тут успішно розвиватися допомагає залученість керівництва організацій, контроль на кожному етапі, нарощування кількості спільних заходів і робота з бенефіціарами.
- **Активне зростання** – популярність дає високий попит на експертну оцінку та участь членів у соціальних процесах Коаліції, який вона не в змозі покрити: мало організаційної спроможності та іноді компетенцій, а також залежність від органу-координатора.

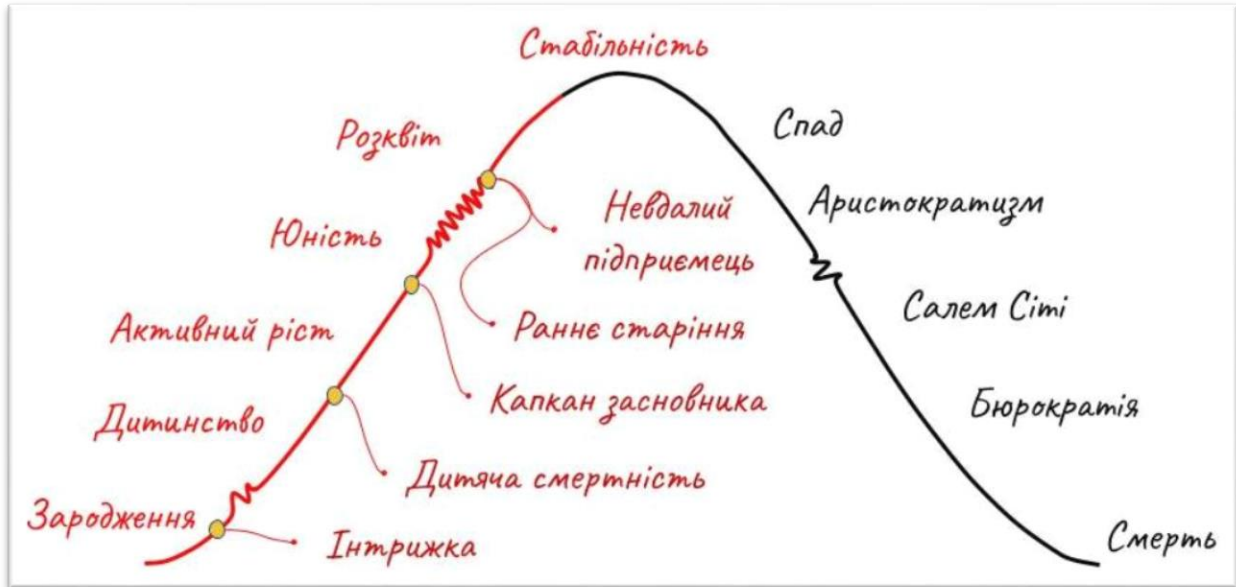


Рис.2.9. Життєвий цикл компанії І.Адізеса.

- **Юність** – об’єднання переходить від розвитку кількості заходів і продуктів до структурної оптимізації. Характерні конфлікти експертів та виконавців з представниками адміністративним управлінням. Проте більшість членів бачить додаткову вартість від об’єднання.
- **Розквіт** – досягнення балансу між адаптивністю та контролем, оптимальне положення для організації. Виникає ілюзія, що все вже і так добре, що й зупиняє розвиток. Вплив Коаліції на галузь та тему своєї діяльності максимальний. В коаліцію бажають вступати нові організації. Коаліція знаходить фінансування на діяльність координуючого органу та може допомагати зростати своїм найменшим членам видаючи субгранти.
- **Стабільність** – спостерігається стабільна робота та співпраця організацій у звичних моделях діяльності. Ризик, що нові члени коаліції змінять налагоджені процеси призводить до того, що спільнота стає закритою, і таким чином починає не відповідати принципам громадянської співпраці. Фінансування від донорів стає звичною рутинною та автоматично продовжується.
- **Спад** – це перший крок до старіння, оскільки втрачається взаємозв'язок із вимогами зовнішнього світу. По інерції коаліція продовжує звичну активність, не звертаючи увагу, що її форми вже неактуальні для ефективного виконання

місії об'єднання. Іноді неактуальною стає сама місія об'єднання. Можлива криза у фінансуванні, оскільки пріоритети звичних донорів помінялись.

- **Аристократизм** – важкий управлінський апарат пригнічує весь інноваційний потенціал, члени-організації відчують несправедливість у розподіленні ресурсів і визнанні за виконану роботу. Але всі втрати впливу та результативності Коаліції поки що обговорюються тільки в позитивному ключі.

- **Салем Сіті** – втрати позицій у впливі вже очевидні, тож починається пошук винних. Частіше за все винним визнають координуючий орган чи організацію. Але ще можливий варіант реструктуризації.

- **Бюрократія** – щоб утримати дисципліну та формальне членство організацій, застосовуються додаткові заходи регламентування, довго обговорюється реорганізація, всі змістовні процеси стають інертними, а об'єднання – нежиттєздатним. Воно тримається тільки коштом фінансування та сторонньої допомоги донорів. Члени організації не визнають доцільність витрати час та зусиль на координацію, бо не отримують додаткового соціального прибутку від об'єднання зусиль.

- **Смерть** – навіть номінально чинні об'єднання не реагують на спроби мобілізації до спільних дій. Більшість членів організації веде таку ж за темою діяльність самотійно.

Кожний із цих рівнів має свої очікувані конфлікти, які І.Адізес назвав «нормальними». Такими вважаються ті конфлікти, що на даній стадії та за певного розміру коаліції є для об'єднання властивими – тобто нічого страшного в цьому немає, це класичні проблеми тієї чи іншої структури. Загальної компетентності конфлікт-менеджменту у керівників організації повинно вистачити для їхнього розв'язання. Але є і «аномальні» – це коли об'єднання в одній стадії, а конфлікти, які виникають, нехарактерні для цього періоду. Їх потрібно розв'язувати в першу чергу.

Наприклад, для стадії «активного зростання» орієнтація на адвокаційну діяльність від імені Коаліції – це абсолютно нормально. Однак може викликати

конфлікт, тому що це пов'язано з надмірними результатами адвокації, які призводять до великої кількості обіцянок партнерам – наприклад, аналітики з боку учасників коаліції для політичних акторів, за якими не встигає власне об'єднана команда моніторів-експертів-координаторів проєктів. Але якщо на цій стадії ще є орієнтація на укладання надмірної кількості грантових договорів, а, відповідно, збільшення зобов'язань без збільшення команди виконавців – це аномально, і нерозв'язання цього конфлікту позначиться на розвитку співпраці згодом.

Типові помилки, які можуть вбити об'єднання ще до стадії стабілізації:

- «Швидка інтрижка» на етапі зародження: коли об'єднання зароджується з ідеї та доброї волі учасників, у нього дуже високий ступінь ідейності та ціннісної складової, а в учасників велике бажання зробити заяву про своє об'єднання та почати активні дії. Але крім самої ідеї об'єднання належить визначити ресурси, які мають бути виділені учасниками об'єднання для його створення, та мінімальну структурування процесів. Якщо цього не зробити, задум перетвориться на «Швидку інтрижку» і помре, що викличе «холодний» конфлікт між учасниками, які не реалізували свої очікування від об'єднання.

- «Дитяча смертність»: на етапі «дитинства» відбувається становлення якоїсь організаційно-діяльничої моделі, можна сказати, народження Коаліції. Тепер ідеологія стає не такою важливою, оскільки є вже перевірені гіпотези – вони працюють, і тепер потрібно активно діяти: проводити заходи та створювати продукти, а також проводити адвокацію їхніх результатів. Але якщо створення продуктів та адвокація відбуваються без оновлення форм, залучення нових організацій та оптимізації процесів адміністрування, настане передчасна загибель Коаліції – «Дитяча смертність», тому що створення якогось одного звіту забрало на себе всю увагу, а на розвиток самої коаліції увага, ресурси та час не виділялись.

- «Капкан засновника»: на стадії «активного зростання» (часто навіть у великих організаціях з ім'ям та історією) засновник\керівник\директор\головний

експерт залучений у кожний процес, в організацію кожного заходу та випуск кожного продукту. Без нього не ухвалюється жодне рішення, неможливо узгодити договір, перелік необхідних робіт, ТЗ тощо. Тож у разі закінчення активної діяльності саме цієї – «ключової людини», - організація втрачає всю соціальну вагу. В коаліціях те саме стається, якщо одна організація, взявши на себе роль координатора, замкнула на собі всі процеси: як адміністративні, так і представницькі. З одного боку – ця організація втрачає самостійність своєї діяльності та фактично все що робить, сприймається як результат Коаліції, з іншого – інші члени коаліції починають її звинувачувати в узурпації влади та присвоєнні результатів спільних активностей. Всі ці приводи для конфліктів виникають практично в кожному об'єднанні, українські правозахисні коаліції ж мають деякі особливості, в контексті яких змушені працювати.

Щоб їх розглянути, авторка провела аналіз трьох правозахисних коаліцій, в роботі яких брала участь протягом 7 років. Оскільки більшість організацій, що входили в ці коаліції, продовжують свої окрему та спільну з іншими правозахисними ініціативами активність, їхні назви, як і назви самих коаліцій, вказуватись в дипломній роботі не будуть.

До кожної з трьох коаліцій буде застосований один із методів аналізу конфліктів, наданий у практичному керівництві «Робота з конфліктом: навички і стратегії практичної роботи з конфліктом» за авторством С.Фішера та інших авторів[19], який враховує вплив контексту на формування конфліктної комунікації в Коаліції.

Перша коаліція, яку умовно назвемо К1, була проаналізована методикою «Трикутник АВС». Цей спосіб аналізу заснований на передумові, що в конфлікті присутні три компоненти: контекст, поведінка учасників конфлікту та їхнє внутрішнє ставлення, як і фактори, що впливають один на одного.

Отже, в додатках Б-Д схематично зафіксовані Ставлення, Поведінка та Контекст кожної з 4 організації, що входять у цю коаліцію, одна з яких є

координатором та виконує функції координатора. На момент, відображений в аналізі К-1, основною темою конфлікту між її членами була проблема нерівномірної представленості всіх організацій-членів коаліції в адвокаційному процесі, що зменшувало видимість ролі одних організацій у спільному результаті, і збільшувало в іншому. Для медіатора чи медіаторки, що взяли би супроводжувати розв'язання цього конфлікту, важливо було б звернути увагу на спільність контексту, в якому знаходяться різні організації – а саме на скорочення поля фінансування грантодавцями. А також на різність поведінки – одні організації мали довшу успішну грантову історію, а інші, якраз ті, що почувались обділеними видимістю власної ролі, не мають її зовсім або мають значно скромнішу. Тож участь в адвокаційній діяльності для них є критичним інтересом не сама по собі, а як інструмент отримати увагу грантодавців і, відповідно, більші шанси взяти участь у відкритих конкурсах фінансування або бути запрошеними у закриті тематичні конкурси.

Тож медіатору потрібно пам'ятати, що в будь-якій ситуації, яка аналізується, сторони конфлікту мають різні досвід і сприйняття. Тому, можливо, вони по-різному будуть судити про причини конфлікту. Кожна група вказує на істотні для неї питання, а особливо на ті сфери, де вона найбільше є вразливою. Всі ці причини та питання реальні й важливі, їх все необхідно розглянути, перш ніж можна було б говорити про розв'язання конфлікту й поліпшення ситуації. Медіатор чи медіаторка має допомогти кожному учаснику конфлікту побачити, що всі аспекти проблеми мають значення, хоча, звичайно, деякі з них будуть більш терміновими або більш важливими саме для них.

Друга коаліція (К-2) була проаналізована методом, що має назву «Стовпи несправедливості» – цей графічний метод заснований на припущенні, що деякі ситуації самі по собі не дуже стабільні, проте «підтримуються» цілою низкою чинників або сил – «стовпами». Якщо ми можемо визначити ці опори та знайти способи усунути або мінімізувати їхній вплив на ситуацію, ми зможемо «повалити» негативну ситуацію та вибудувати позитивну. Саме це відображено

на рис.2.10 – для об'єднання К-2, що складається з 12 організацій-членів, основною проблемою є відсутність спільної діяльності між її членами при активному спілкуванні, що вказує на скритий конфлікт.

Результатом цього аналізу став висновок, що одна з найбільших опор, що утримує членів К-2 в бездіяльності – це відсутність достатньо важливої спільної теми діяльності, яка (за прикладом періоду «Революції гідності» на Майдані зимою 2013-2014 рр.) стерла б інші розбіжності та дала чітке бачення, що спільна діяльність – це значна цінність, на фоні якої про всі інші аспекти і фактори проблеми можна домовитись. Саме такі «стовпи» необхідно визначати медіатору в подібних конфліктах і ретельно допомогти сторонам їх побачити, а також розв'язати, як виключити їх із конфлікту.

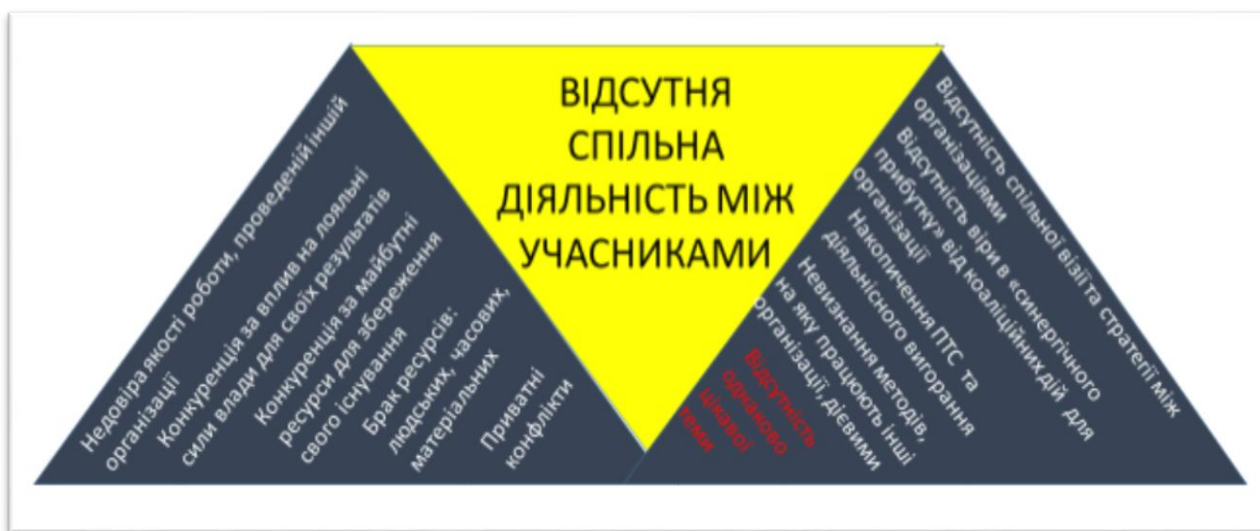


Рис.2.10 Результат аналізу К-2 за моделлю «Стовпи несправедливості»

Третя коаліція (К-3) проаналізована методикою «Піраміда», яка зачепила кілька рівнів організаційної структури учасників об'єднання. Цей метод необхідний при аналізі конфлікту та був обраний, оскільки в цій коаліції беруть участь не тільки системні організації, але й волонтерські групи, що взагалі майже не мають ієрархічної структури. Задача цього аналізу – визначити основні фігури, що включені в конфлікт на кожному рівні. Конфліктна ситуація, аналіз якої зображений на рис.2.11, виражається в тому, що в різних організаціях-учасниках є фахівці та експерти, які відмовляються працювати з певними

зовнішніми акторами або конкретними представниками певних структур. Частіше за все аргументують це різницею в політичних вподобаннях. Враховуючи деяку унікальність експертизи, яку мають такі фахівці, це призводить до того, що коаліція змушена відмовлятися від певних форм діяльності, які могли бути дуже ефективними заходами досягнення мети об'єднання.



Рис.2.11. Аналіз К-3 за моделлю «Піраміда»

Висновками аналізу конфлікту в цій коаліції стали наступні тези:

1. Наразі увага сконцентрована на тих, хто керує організаціями, бо вони частіше спілкуються з зовнішніми контрагентами;
2. Не враховується об'єм спілкування зовнішніх контрагентів з іншими організаційними рівнями учасників коаліції;
3. Також не врахований вплив у середині організацій-учасниць коаліції представників інших рівнів та голів організацій.

Побачивши ознаки схожої ситуації, посередник має ретельно перевірити, чи не утримує сторони в конфліктній позиції те, що найбільша частина зусиль по конфлікт-менеджменту спрямована тільки на один з організаційних рівнів. Це

може перешкоджати досягненню врегулювання конфлікту, оскільки інші рівні також мають вплив на ситуацію.

Авторка дослідження зробила наступний загальний висновок із цих трьох прикладів – конфлікти в об'єднаннях правозахисних організацій (окрім природних перешкод, відповідних стадії розвитку, та «аномальних» помилок) дуже залежать від контексту, в якому доводиться працювати, та реакції на нього таких зовнішніх акторів як влада, закордонні партнери та особливо донори. Такими значними соціальними потрясіннями, які суттєво вплинули на коаліційні об'єднання за останні 7 років, стали масові демонстрації на Майдані Незалежності, спроби їхнього розгону та смерть «Небесної сотні», системна Російська агресія у формі окупації Криму та створення так званих «Л\ДНР» на території ОРДЛО з повномасштабними порушеннями прав людини та воєнними злочинами проти мільйонів мешканців цих регіонів, загострення кризи судової та конституційної систем. А також міжнародні фактори – обрання націоналістично-спрямованих популістських партій та окремих лідерів у країнах, які традиційно підтримували демократичні перетворення в Українському суспільстві, та епідемія COVID-19. Учасники коаліцій також можуть мати різне ставлення до цих факторів і неувага до цієї можливості може призвести до загострення конфлікту та руйнування Коаліції або до скритого конфлікту, який паралізує спільну діяльність при зовнішньому збереженні комунікації.

В перших двох коаліціях доречніший вибір саме медіаційної процедури, оскільки ціллю є активна співпраця в майбутньому. В третьому випадку, з зовнішніми акторами краще, на думку авторки, працювати за допомогою посередницьких перемовин, які призведуть до конкретних та зафіксованих рішень.

2.2. Аналіз прикладів використання методик конфлікт-менеджменту в змістовній та адвокаційній діяльності правозахисних організацій в Україні

Системна змістовна діяльність правозахисних організацій має велику ймовірність конфліктних ситуацій, оскільки однією з фундаментальних функцій правозахисту є моніторинг і документування порушення прав людини з боку держави, або її окремих представників. Надалі задокументовані порушення стають матеріалом для аналізу згідно з міжнародними стандартами з напрацюванням конкретних рекомендацій – яким чином змінити практику державних органів, що призвела до порушення прав людини, на таку, що відповідає міжнародним стандартам. В цій діяльності правозахисникам часто доводиться виступати в ролі посередників між жертвами порушення прав людини та тією державною установою, що ці порушення спричинила. Методика посередницьких перемовин у таких випадках має свої особливості, оскільки весь цей процес є суспільним інтересом, бо це рано чи пізно могло стосуватися кожного. Тому процес по можливості має бути максимально прозорим та публічним.

Кейс, обраний для аналізу авторкою, є прикладом посередницьких функцій між Поліцією міста Києва та двома групами жертв порушення прав людини, які мають застарілий конфлікт між собою на фоні забезпечення права на мирні зібрання – «Марш рівності» в межах фестивалю KyivPride, 17 червня 2018 році, в Києві. Учасниками вже щорічної мирної демонстрації в тому році в Києві стали кілька тисяч осіб.

Мирні зібрання взагалі є одним з індикаторів розвитку культури демократії в країні. Вони є засобом контролю та впливу країни на її владу. Як показує історія, вони є ефективним механізмом реалізації та забезпечення суверенітету українського народу, який має право визначати політичну, економічну та соціальну долю своєї країни. Українці сильно цінують своє право на мирні зібрання – особливо після подій 2013–2014 років. Проте навколо права на зібрання, контрзібрання, пікети, демонстрації та мітинги постійно виникають соціальні конфлікти.

Першою стороною конфлікту в даній ситуації виступили організатори «Маршу Рівності 2018», які вже не перший рік, готуючись до проведення цього

заходу, традиційно отримують публічні та приватні погрози насиллям, а також активно співпрацюють та обговорюють з правоохоронцями, яким чином буде забезпечена безпека учасників ходи. В попередні роки учасників та учасниць мирної демонстрації фізично атакували: як під час самої ходи, так і цілий день після неї.

Друга сторона конфлікту – близько 2,5 тисячі поліцейських і керівництво Національної поліції України в місті Києві, які мали завдання забезпечити протягом одного дня можливість проведення публічної масової демонстрації з правозахисною тематикою для підтримки іміджу України як правової демократичної держави, про що напередодні Маршу Рівності заявив мер міста Києва. План безпеки розробляли разом з організаторами заходу. При цьому треба зауважити, що серед особового складу поліції підтримка ідеології організаторів KyivPride не є поширеною позицією, а частіше навпаки, про що свідчать факти, задокументовані незалежними моніторами під час проведення охоронних заходів Маршу рівності.

Третя сторона конфлікту – націоналістичні групи, включаючи С14, які публічно засуджують проведення Маршу Рівності, погрожують фізичною розправою організаторам та учасникам, а також намагаються фізично заблокувати публічний простір, де запланований маршрут Маршу рівності. В кількості 57 осіб, вони були заарештовані поліцією з ранку, ще до початку ходи.

Незалежні спостерігачі. У 2018 році у спостереженні за Маршем взяли участь 42 спостерігачі та спостерігачки ОЗОН. За результатами спостереження було укладено публічний звіт[34] та сформовано ряд рекомендацій для Національної поліції України. Моніторинг свободи мирних зібрань під час проведення Маршу Рівності KyivPride 2018, 17 червня здійснювали також монітори та моніторки ОБСЄ, моніторингової місії ООН з прав людини, а також білоруської моніторингової місії #controlBY.

В межах цього дослідження ми сконцентруємось на Групі громадського спостереження «ОЗОН» (надалі ОЗОН) оскільки надалі саме вона взяла на себе роль посередника між сторонами, що конфліктують. Сама група була створена у

січні 2013 року Центром Громадянських Свобод для інституціоналізації системи громадського контролю в країні. Її особливістю є широке залучення на волонтерських засадах звичайних громадян до участі в громадському контролі, незалежно від їхніх спеціалізації та попереднього досвіду. ОЗОН ставить собі за мету удосконалення роботи органів влади у сфері забезпечення прав і свобод людини через організацію системи контролю за їхньою діяльністю, а також популяризацію ідей громадського контролю за владою серед українського суспільства. Самою своєю роботою волонтери ОЗОНу змінюють патерналістський підхід у ставленні до влади та привчають як суспільство, так і представників органів влади, до поширеної в демократичних суспільствах концепції «влади як найманого менеджера», де оцінку ефективності влади дають безпосередньо самі люди[35]. Група громадського спостереження ОЗОН – добровільне об'єднання активних громадян – передусім, громадських активістів, юристів, журналістів. Вони усвідомлюють важливість якісного громадського контролю за державними органами, а також за ключовими процесами, які відбуваються на лінії зіткнення суспільства та держави або людини та держави, зокрема, під час мирних зібрань та судових процесів. За результатами спостережень ОЗОНівців оприлюднюються висновки та рекомендації. Громадські спостерігачі – незалежна сторона, вони завжди залишаються над процесом. Їхнє завдання – фіксація мирних акцій, допомога у встановленні цивілізованих контактів між демонстрантами й правоохоронцями та допомога у нейтралізації конфліктів під час судових процесів – відстеження порушень. Учасники «ОЗОН» здійснюють об'єктивний, неупереджений моніторинг мирних зібрань і судових процесів[36].

Тож за методом аналізу конфлікту «Подієвий ряд»[19] на Додатку Е ви бачите відновлений хід основних подій навкруги «Маршу Рівності 2018».

Таким чином, йдеться про наступні порушення з боку Поліції:

- непропорційне застосування законної сили;
- порушення закону у частині застосування спецзасобів – йдеться про

використання газових балончиків, кийків;

- застосування фізичної сили до учасників та учасниць, які не чинили спротиву;
- незаконні затримання та неналежне їхнє оформлення.

Група громадського спостереження ОЗОН у своєму звіті зазначає, що «аналіз свідчень очевидців дозволяє припускати також те, що поліція не вичерпала всі способи ведення діалогу та медіації перш ніж застосовувати силу... Співробітники правоохоронних органів мають надати людям, які зібралися, час для індивідуальної реакції на ситуацію, що склалася, у тому числі й на будь-які адресовані їм попередження чи вказівки[37].

Зібрання можуть перетворитися із мирних у немирні – тим самим позбавитися права на захист, яке передбачене законодавством з прав людини. Тому таке зібрання може бути припинене із використанням пропорційних дій. Однак застосування насилля невеликою групою осіб автоматично не перетворює мирне у всіх інших відношеннях зібрання в немирне, тому будь-яке втручання має бути направлене на нейтралізацію конкретних учасників та учасниць, а не розгін, припинення всього зібрання[38].

Відправною точкою для поліції при охороні правопорядку має бути сприяння проведенню заходу. Це завдання може вирішуватися за допомогою діалогу, переговорів та інших форм комунікації. Однак у деяких обставинах може виникнути необхідність застосувати силу. Будь-яке застосування сили поліцією завжди має бути винятком, а не нормою. Перевагу завжди слід надавати пошуку можливостей для мирної деескалації напруженості за допомогою діалогу, переконання й переговорів як альтернативи використанню сили»[39].

Через неналежні дії Національної поліції України відбулась ескалація конфлікту, в результаті якого від насильницьких дій розгніваних учасників право радикальних націоналістичних груп постраждали учасники демонстрації та інші люди, яких вони прираховували до ЛГБТІ-ком'юніті.

Тож суспільним інтересом у цьому випадку є зміна практик реакції національної поліції на подібні ситуації – і це стало головною ціллю в посередницьких перемовинах між усіма сторонами конфлікту, в яких роль посередника на себе взяла громадська група спостереження ОЗОН. В цьому випадку авторка наполягає, що процес був саме посередницький, а не медіаційний, оскільки наявність конкретно закріпленої домовленості про зміни практики дій державного органу – Національної поліції України – має супроводжуватись налагодженням відносин. Проте можливість зміни особового складу при сталості інституцій робить питання цілі перемовин більш пріоритетним від питання відносин.

Форма посередництва в питаннях правозахисту, яка містить суспільний інтерес, має ще таку особливість як публічність, оскільки ідеологічно правозахисна організація виступає від імені усієї громадськості України. А це означає, що будь-хто з інших її представників повинен мати можливість долучитися до процесу.

Тож група громадського спостереження ОЗОН провела наступні дії, для організації процесу розв'язання цього конфлікту:

1. Сформувала та опублікувала у відкритому доступі звіт за результатами незалежного спостереження за роботою поліції під час «Маршу Рівності 2018», в якому провела аналіз дій поліції відповідно до міжнародних стандартів ОБСЄ щодо забезпечення права на мирні зібрання.

2. Надіслала окреме звернення до керівництва Національної поліції України в місті Києві, для ознайомлення їх із висновками звіту та переліком рекомендацій, що були в ньому сформовані.

3. Надала декілька публічних коментарів засобам масових інформацій щодо оцінки ситуації відповідно до міжнародних стандартів ОБСЄ.

4. Організувала публічне обговорення ситуації, що виникла, у формі експертної дискусії за темою: «Які проблеми є в Україні з реалізацією права на

мирні зібрання?»).

5. Окрема зустріч між координаторкою групи громадського спостереження ОЗОН та керівником Управління Патрульної Поліцією в місті Київ.

В результаті цих подій, на момент організації публічного обговорення в наявності була конфліктна ситуація, яку за допомогою моделі «Цибулина» можна охарактеризувати за рівнями позицій, інтересів, потреб – для кожної з трьох груп, як це зображено на рис.2.12.

Тож на обговорення в межах зустрічі були висунуті наступні питання[40]:

- Свобода мирних зібрань: підсумки першого півріччя 2018;
- Мирне зібрання. Межа миру?
- Монополія на насильство. Чи втрачає держава свій контроль?
- Чи намагається поліція розвивати свої стратегії та уявлення про охорону публічного порядку відповідно до «нових» викликів, забезпечення безпеки учасників зібрання під час і після нього.

Спікерами на захід були запрошені експерти, які мають право представляти певні сторони конфлікту:

Володимир Чемерис – голова громадської організації Інституту Республіки, експерт зі свободи мирних зібрань, представляв позиції організаторів «Маршу рівності» та організацій, що підтримували його проведення;

Ігор Луценко – народний депутат України, представляв позиції групи постраждалих від націоналістичних угруповань;

Юрій Зозуля – начальник Управління Патрульної Поліції у м. Києві, оперативний командувач забезпечення охорони «Маршу рівності 2018», відповідно, представляв Національну поліцію України;

Любов Галан – координаторка групи громадського спостереження ОЗОН, яка власне і виступила у ролі модераторки-посередниці.



Рис.2.12. Аналіз інтересів, потреб, позицій у конфлікті навкруги подій «Маршу рівності 2018»

Формат експертної дискусії дозволив кожній зі сторін описати їхню позицію, окрім того питання модераторки дозволили сформулювати та озвучити інтереси сторін та надати визнання їхній важливості. Додатковим аспектом була наявність сторонніх учасників і можливість отримати питання від них.

В результаті публічного обговорення в межах експертної дискусії та позицій висвітлених в ЗМІ[41], позиція Національної поліції України змінилась. Подальша окрема зустріч координаторки громадської групи спостереження ОЗОН та керівництва Патрульної поліції в місті Києві пройшли в межах погодження конкретних змін, що мають бути внесені в роботу поліції при забезпеченні охорони мирних демонстрацій. Підтвердженням сталості результатів такого посередництва стала робота правоохоронних органів під час забезпечення охорони «Маршу Рівності 2019», в ході якої значних порушень міжнародних стандартів ОБСЄ з боку поліції виявлено не було.

2.3. Огляд практики використання методик та інструментів медіації в управлінні конфліктами на території України за участю міжнародного представництва.

Однією з особливостей правозахисної діяльності в Україні є те, що міжнародний збройний конфлікт на території Донбасу діє в полі активного використання не тільки міжнародного права прав людини, але й міжнародного гуманітарного права. І порушення прав людини на цих територіях також супроводжують більш критичні міжнародні злочини та важка гуманітарна ситуація: відсутність доступ до базових ресурсів, руйнування інфраструктури та житлових помешкань, обстріли тощо.

Міжнародні та окремо європейські ініціативи, що працюють зараз в Україні з метою допомоги в розбудові сталого миру – також є важливою складовою розвитку громадянського суспільства та відновлення прав постраждалих. Правозахисні об'єднання та окремі організації співпрацюють із миротворчими ініціативами – вони є частиною зовнішнього організаційного середовища діяльності правозахисників, а також партнерами у впровадженні міжнародної адвокатури на тему ситуації міжнародного збройного конфлікту на Донбасі. Водночас оцінки та способи дії правозахисників і фахівців з розбудови миру щодо деяких обставин конфлікту за період роботи з 2014 по 2017 рік розійшлися настільки, що співпраця почала скорочуватись, а у відкритих зверненнях організацій і коаліцій почала з'являтися критика підходів у роботі кожної зі спільнот.

З 26 до 28 червня 2017 року у Варшаві відбувся стратегічний семінар щодо ролі громадянського суспільства в процесі розв'язання конфлікту на Донбасі. Семінар було організовано спільно Платформою «Громадянська солідарність» (CSP)[42] і Німецько-російським обміном (DRA)[43] у співпраці з Бюро з демократичних інститутів і прав людини ОБСЄ (БДПІЛ)[44] за підтримки Міністерств закордонних справ Франції і Німеччини. У семінарі взяли участь понад 40 активістів громадянського суспільства з України, Росії, Німеччини,

Польщі, Чехії, Нідерландів, Франції та інших країн Європи, що працюють з темою збройного конфлікту на Донбасі, а також офіційні представники ОБСЄ (SMM, PCU, БДПЛ) та МЗС Франції і Німеччини.

Серед цілей семінару було заявлено підбиття підсумку досвіду трирічної роботи в різних сферах діяльності в контексті збройного конфлікту на сході України та розширення і поглиблення зв'язків і довіри між суб'єктами, які працюють за різними напрямками, що стосуються теми Донбасу: як всередині громадянського суспільства, так і між цивільним сектором і офіційними інститутами (ОБСЄ та ін.)[45].

В межах семінару учасники обирали теми, які хотіли б опрацювати в робочих групах, що за 2 години обговорення мали розробити спільні рекомендації. Група діалогу між миробудівництвом і правозахистом не була запланована організаторами, але учасники, які найчастіше стикались із конфліктом позицій цих спільнот в роботі по Донбасу, наполягали на її необхідності. Вони провели переговори з організаторами і змогли створити позапланову групу, яка замість двох годин пропрацювала всі два дні семінару. Авторка цього дослідження також була однією з учасниць цієї групи.

Оскільки група була самоорганізованою, то від початку обговорення намагались вести напряму, розраховуючи на спільність цінностей та підтримки принципу діалогу без ролі модератора – посередника. Але емоції починали превалювати й процес перестав нагадувати хоч якусь форму цивільного спілкування. Тож авторку цієї дипломної роботи, яка вже мала певний авторитет у розрізі ведення спільних нарад та заходів одночасно для обох спільнот, попросили виконати роль такої «модераторки». При цьому авторка запропонувала визначити принципи та правила процесу спілкування в групі, які б допомогли учасникам відчувати себе в безпеці та достатньо вільними, щоб відверто та повноцінно обговорити конфліктні питання. В результаті обговорення перелік правил складався з наступних пунктів:

Повага — відкритість до розуміння та прийняття відмінної точки зору, готовність шукати альтернативні шляхи поєднання різних поглядів на ситуацію.

Залучення всіх учасників – вислухування їхньої точки зору та щире прийняття до уваги їхніх поглядів на проблему та запропонованих варіантів розв’язання.

Розвиток розумінню – коли пропонується якесь рішення, роз’яснювати причини, через які воно видається ініціатору корисним.

Довіра – відкрите спілкування у формах, що не мають на меті зменшувати вартість інтересів та потреб кожної зі сторін. Впевненість у порядності й доброзичливості кожної сторони.

Для модераторки були поставлені умови – підтримка вищезазначених правил, демонстрація рівнозначності всіх учасників і нейтральність.

Фактично, якщо порівняти пункти, розроблені групою, з принципами медіації – неупередженість, нейтральність, прийняття та добровільність, – запит групи їм відповідає. Єдине, формат роботи групи не включав конфіденційність, бо за правилами семінару всі напрацювання групи ставали надбанням організаторів, які надалі оприлюднюють їх у формі звіту.

Прийнявши правила роботи групи та домовившись про принципи роботи модераторки, група фактично завершила *перший етап* процесу медіації. По-перше, в ході обговорення спільних правил, вона встановила контакт між групами правозахисників та миротворців. По-друге, організувала для себе простір роботи з чіткими правилами. Терміни роботи групи були обумовлені регламентом семінару, також учасники домовились працювати, поки не буде досягнуто розуміння у кожної сторони по всіх спірних питаннях. *Другого етапу медіації* – вступного слова медіатора, – в перший день не сталось, не було потреби після обговорення правил. Але схожа розмова відбулась на початку другого дня роботи групи, коли до неї виявили бажання долучитись ще декілька учасників семінару – їх необхідно було ввести в структуру та правила переговорів, що мали вже певну стадію.

В межах *третього етапу* – розповіді сторін, – учасники групи по черзі обговорили та порівняли поняття «миробудівництво» та «правозахист».

Основним завданням розбудовника миру (миротворця / *peacebuilder*) учасники групи визначили допомогу людям, незалежно від їхньої національної, етнічної, релігійної або будь-якої іншої приналежності. Для реалізації цього завдання розбудовник миру повинен володіти такими вміннями: реально оцінювати свій образ миротворця в очах інших людей; передбачати напрямки розвитку конфлікту і адаптуватися відповідно до змін; аналізувати всі види ідентичності учасників конфлікту.

Завданням правозахисників, своєю чергою, є: контроль за дотриманням міжнародних норм; критичне ставлення до формальної та фактичної влади в плані дотримання прав людини (відокремлення політики від прав людини).

Загальну систему роботи з міжнародним збройним конфліктом на Донбасі з окремими сегментами роботи миротворців та правозахисників, що була зафіксована зі слів учасників і є фактично прикладом візуалізації в процесі конфлікт-менеджменту, можна побачити на Додатку Ж.

Далі в ході обговорень відповідно правил медіації були встановлені основні складності, що викликають конфліктні ситуації між спільнотами правозахисників і миротворців, які надалі були наведені в публічному звіті семінару:

- проблема легітимізації де-факто влади в разі будь-якої взаємодії з нею;
- прийняття необхідності наявності елементів контрольованого насильства в межах закону та дотримання прав людини;
- використання сторонами конфлікту псевдоправозахисту і псевдомиробудівництва з метою військової переваги або пропаганди;
- зазіхання на абсолютність: права людини повинні дотримуватися без винятків і застосування «часткових заходів»;

- відсутність нейтральної оцінки рішень держав-учасників конфлікту через призму прав людини і побудови стійкого миру;
- відмова правозахисників враховувати ступінь внутрішньої трансформації людей, що сталася у наслідок залучення їх до конфлікту.

Однією з фундаментальних причин суперечностей між правозахистом і миробудівництвом, виявлених в ході роботи групи, є відмінність не тільки в професійних, а й в філософсько-світоглядних підходах. Правозахист орієнтується на наявність загальноприйнятої рамкової системи права і прав людини, в той час, як протагоністи масштабного насильницького конфлікту не дотримуються загальноприйнятих рамок систем права.

Натомість фахівці з побудови миру змушені працювати в ситуації, коли одна рамкова всеосяжна легальність не функціонує. У даній ситуації правозахисники продовжують апелювати до загальноприйнятої міжнародної системи права, як і повинні це робити. Але дана система в ситуації збройної агресії РФ щодо України не може ефективно привести конфлікт до більш-менш справедливого завершення. Це створює необхідність також і інших методів роботи, чим безпосередньо й займаються фахівці з побудови миру.

Наслідками описаної проблеми різнобачення є:

- нерозуміння «мови» одне одного: терміни з лексики фахівця з побудови миру можуть бути критично сприйняті правозахисниками, оскільки можуть здатися правозахисникам такими, що «порушують» загальну легальну рамкову концепцію;
- нерозуміння правозахисниками ефективності роботи фахівців із побудови миру;
- «звинувачення» правозахисниками фахівців із побудови миру в потуранні протагоніста конфлікту;

- «звинувачення» фахівцями з побудови миру правозахисників у неефективному використанні ресурсу і / або в поглибленні конфлікту замість сприяння його розв'язання;
- «розпорошування стратегії»: коли кожна професійна група наполягає на правоті свого підходу;
- нерозуміння суті і філософії права, особливо співвідношення «внутрішнього» і міжнародного права: як з боку багатьох фахівців з побудови миру, так і правозахисників, і в цілому спільнотами, захопленими конфліктом. Це особливо стосується розуміння лімітів міжнародного права та його обґрунтувань.
- «перетягування» сторонами конфлікту, в залежності від їхніх бачень, тієї чи іншої професійної групи «на свою сторону». Тим самим знищується фундаментальний сенс професійної діяльності.

Таким чином вдалось визначити та узгодити між сторонами суть проблеми, а також ключові моменти, що потребують розв'язання.

Навіть ті з правозахисників, хто скептично ставився до ідеї миробудівництва, під кінець зустрічі відкрито визнали необхідність продовжити обговорення співвідношення правозахисту та побудови миру й наголосили, що будуть працювати в цьому напрямку надалі. Знання, вироблені в аспекті побудови миру, прийоми та навички можуть допомогти правозахисту працювати більш успішно й свідомо в конфліктних ситуаціях. Ба більше, часто досвідчені правозахисники «несвідомо» діють відповідно до принципів побудови миру, однак, не маючи необхідної кваліфікації у цій професійній сфері, можуть не усвідомлювати цього.

Тож учасники семінару відчували та висловили необхідність глибшого розгляду проблеми побудови миру та особливостей і методів роботи миротворців. Також багато з учасників вперше відчували та визнали, що їх турбують втрата власної об'єктивності та те, що вони не мають чіткого розуміння того, як (спільно) працювати над подоланням конфлікту на Донбасі. Конфлікт порівняно новий і багато громадських активістів ніколи не уявляли собі, що їм доведеться

працювати над подоланням наслідків конфлікту, коли вони одночасно є «стороною конфлікту».

Усі учасники групи підтвердили необхідність подальшого та поглибленого розгляду кореляції проблематики правозахисту та побудови миру, а також перейшли до *четвертого етапу* напрацювання спільних кроків розв'язання проблеми.

Методом «мозкового штурму» група напрацювала варіанти спільних задач і форм діяльності, де розбіжності правозахисного та миротворчого підходів не грають ролі, тому таким чином є можливість активно взаємодіяти, вибудовуючи системну співпрацю:

1. Необхідний всебічний і якісний аналіз конфлікту на Донбасі з визначенням акторів конфлікту.
2. Організація експертної платформи, яка буде оцінювати законодавчі ініціативи сторін конфлікту через призму впливу на стан прав людини та побудови миру на невідконтрольних українській владі територіях.
3. Регулярні зустрічі всіх сторін конфлікту на Донбасі для багатостороннього діалогу на різних рівнях.
4. Створення системи взаємодії між правозахисниками та розбудовниками миру для оперативної консультації та вироблення спільних позицій.
5. Необхідне напрацювання спільної позиції щодо визначення поняття легітимізації де-факто влади (що є, а що ні), і з якою метою з нею можна спілкуватися, а з якою – ні. А також артикуляція такої позиції державі та суспільству.
6. Проактивне просування ідей, спрямованих на побудову стабільного миру (аж до оформлення тексту законопроектів) і подальша їхня адвокація.
7. Оцінка подій у межах Мінського процесу з точки зору прав людини та побудови миру.

8. Проведення обговорень і навчання для правозахисників і миротворців за такими темами:

- ненасильницька комунікація;
- миробудівництво та конфліктологія;
- комунікація, виходячи з різних ідентичностей учасників конфлікту, і формування нових цінностей;
- методи постконфліктного врегулювання на основі досвіду інших країн для сторін конфлікту і НУО, які працюють із ним;
- методи боротьби з пропагандою для різних цільових груп.

9. Обговорення принципів перехідного правосуддя для України – розробка рекомендацій і участь у чинних проєктах

10. Формування методології управління сценарієм конфліктів на прикладах кейсів із Донбасу і успішних практик у розв'язанні інших конфліктів

Далі група перейшла до *п'ятого етапу* – домовилась про створення спільної міжнародної коаліції, яка реалізує напрацьовані напрямки. На цей момент ця коаліція має назву CivilM+[46] та об'єднує 19 організацій з України, Росії та інших країн Європи.

З наведеного кейса можна зробити наступні висновки: конфлікт-менеджмент ситуації між організаціями різного спрямування, які працюють в одній тематиці, можливий у форматі медіації. До того ж група сама прагне до процесу, який відповідає критеріям і структурі медіації. При зустрічі учасників конфлікту методами медіації вдалось створити простір для дискусії, темою якої стала не розбіжність позицій, а пошуку відповіді на питання: в чому цінності правозахисту відрізняються від цінностей миробудівництва та як вони співвідносяться взагалі в контексті російсько-українського конфлікту.

Вербалізація спільного прагнення посилити вплив громадянського суспільства в процесі подолання конфлікту на Донбасі вивела групу на однакове визнання важливості діалогу між правозахисниками і фахівцями з побудови

миру, а також важливості спільних зустрічей та обговорень, які будуть і надалі дозволяти учасникам відкрито формулювати деякі проблеми взаємодії двох принципово різних підходів та шукати рішення для них.

Головний висновок групи: подібні зустрічі з метою обговорення співвідношення побудови миру та правозахисту між громадськими активістами доцільно готувати систематизовано, пропонувати регулярно, а також працювати тривало з постійними групами учасників. Що призвело до створення нової системної платформи для співпраці організацій, до чого і прагне якісна медіація.

В межах цього розділу роботи вдалось провести аналіз типів та різновидів конфліктів, що виникають у середині правозахисних організацій, і з'ясувати, які саме навички очікують учасники правозахисного руху від медіатора. Використати різні методики аналізу, щоб визначити особливості посередництва в коаліційних об'єднаннях правозахисників. А також детально розібрати два кейси успішного посередництва та медіації багатостороннього конфлікту. Отримана інформація буде використана для того, щоб у третьому розділі цієї роботи сформулювати методичні рекомендації для фахівців медіації та посередництва при роботі з правозахисниками та різними формами їхніх об'єднань, а також умови, за яких дані методи отримають достатній імпульс для розвитку.

РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ТА ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ МЕДІАЦІЇ ТА ПОСЕРЕДНИЦЬКИХ ПЕРЕГОВОРІВ У ПРАВОЗАХИСНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

3.1. Методичні рекомендації щодо використання інструментів медіації при управлінні конфліктами в організаційних та коаліційних процесах українських правозахисних організацій

Проаналізувавши основні сфери та галузі діяльності правозахисних об'єднань в Україні, в яких виникає потреба управління конфліктами та побудови довгострокової плідної співпраці між сторонами, авторка дослідження прийшла до висновку, що для ефективного медіаційної процедури необхідно враховувати деякі особливості правозахисної діяльності та визначити ті частини та умови організаційного середовища, де використання медіації – найбільш доречне.

У опитуванні, яке наводилось у другому розділі дипломної роботи, респондентам поставили запитання: «Яким чином, на вашу думку, конфлікт міг би бути розв'язаним або зменшеним?». 56,8 % визначили, що кращий спосіб – проведення зустрічі з залученням медіатора\посередника, який допомагає сторонам конфлікту налагодити процес комунікації та проаналізувати конфліктну ситуацію таким чином, щоб вони самі змогли обрати той варіант рішення, який би задовольняв інтереси та потреби всіх учасників конфлікту. Крім того, ще 28,4% зазначили, що кращий спосіб – обговорення за участі нейтрального співробітника або керівника організації, який би запропонував сторонам в добровільному порядку визначитись щодо спільного можливого розв'язання конфлікту.

Таким чином, можна зробити висновок, що саме медіація є достатньо ефективним способом конфлікт-менеджменту в правозахисній системній діяльності у випадках внутрішньоорганізаційних конфліктах різного типу. Такі конфлікти мають особливість у вигляді низької структурної ієрархічності самих об'єднань і потреби учасників конфлікту в забезпеченні нейтральності та

неупередженості в процесі конфлікт-менеджменту. Це максимально відповідає цінностям недискримінації та рівності, які є базовими для правозахисту й які розділяють усі учасники правозахисної діяльності.

Правозахист є дуже стресовою роботою, але водночас вона приваблює людей із високою потребою реалізації своїх цінностей у діяльності, що призводить до високого відсотка фахівців і волонтерів із синдромом емоційного вигорання та посттравматичним стресовим розладом. Тож важливим аспектом медіації та найбільш правильним методом для внутрішнього конфлікт-менеджменту є його спрямованість на екологічну, поважну комунікацію з усіма учасниками конфлікту в процесі, та на побудову, збереження або безконфліктне завершення відносин – це позитивно впливатиме на подолання негативних емоційних наслідків роботи в правозахисті.

Наявність співробітника або керівника, що пройшов відповідне навчання та виконує функцію медіатора в організації може допомогти не тільки розв'язувати конфлікти на деструктивних стадіях, але й вводити окремі інструменти та практики медіаційного спілкування в організаційні процеси, щоб запобігати негативним наслідкам конфліктів, але використовувати його позитивні можливості.

Основні функції медіатора цілком можна включити в наради, обговорення нового проєкту, прийняття оперативних рішень у кризових ситуаціях та інші процеси, де потрібно мати наступний ефект:

- допомогти співробітникам вислухати одне одного без емоційного напруження;
- стартувати та утримати процес формулювання спільного розв'язання ситуації;
- узгодити ті способи виходу з ситуації, які влаштовують учасників процесу прийняття рішення та реалізації ;

- перевірити варіанти рішення, яке приймається, на реалістичність;
- проконтролювати, що не лишилось скритих або замовчаних процесів, які можуть призвести до конфлікту.

Така проактивна медіація дозволить запобігати конфліктам, замість того, щоб їх розв'язувати. Також допомагає превенції спорів дотримання певних медіаційних технік в організаційній або коаліційній комунікації.

Такими техніками можуть бути :

- Використання нейтральної мови. Не вживати: узагальнення (завжди, ніколи, всі), оцінювальні судження, канцеляризми. Чим простіша мова – тим більше шансів, що думку зрозуміють вірно.
- Мозковий штурм – креативний збір ідей, під час якого перераховують усі пропозиції, не оцінюючи їх, а потім аналізують та обирають найкращі для роботи.
- Перифраз – одна із технік активного слухання. Дає можливість через правильно поставлені уточнювальні варіанти: досягти правильності сприйняття почутої інформації, дати зрозуміти сторонам, що їх чують і поважно ставляться до їхньої думки; знизити напругу під час бесіди.
- Активне слухання у формі «відлуння», «уточнення» та «резюмування» для того, щоб у сторін було розуміння, що вони почуті, а їхнє право висловитись поважають.
- Важливі різні техніки вентилування емоцій. Особливо прийом «переклад образу в безоцінкову фразу», який дозволяє зробити заміну в повідомленні конфліктогенних слів на нейтральні фрази.

Звичайно, у випадку, коли в конфлікт включені всі учасники команди організації, або коли співробітник зі функцією медіації або керівник сам є стороною конфлікту, краще залучити зовнішнього медіатора. В цьому випадку

компетентність співробітників у питаннях медіації допоможе відібрати більш слушного фахівця та бути більш результативними у процесі вироблення прийняттого та продуктивного рішення.

Залежно від ролі медіатора в процедурі медіації Р. Фолкнер, К. Хейзелграв-Спарін і Дж. Томас[31] виділяють чотири моделі медіації:

1. «модель рятівника», у якій медіатор, не маючи спеціальних професійних знань і навичок, допомагає розв'язувати незначні, переважно побутові конфлікти;

2. модель, у якій медіатор відіграє роль посередника та виступає третьою стороною у спорі. Він створює атмосферу конструктивної співпраці та дбає про коректне ставлення сторін одна до одної, сприяє реалістичній оцінці ситуації сторонами, прийняттю адекватного рішення тощо;

3. модель, у якій медіатор для розв'язання конфлікту може використовувати будь-які засоби та методи, в тому числі й маніпулювати сторонами;

4. модель, у якій медіатор виступає як організатор розв'язання конфлікту. Це найпоширеніша сучасна модель медіації.

На думку авторки роботи, саме четверта модель – найкраща для співробітника–медіатора, що працює з конфліктами всередині правозахисної організації, або для керівника-медіатора – бо саме організація розв'язання конфліктів і є одною з основних функцій керівника будь-якої структури. Друга модель є найвідповіднішою для правозахисника, що має кваліфікацію та знання виступити медіатором у розв'язанні конфлікту між іншими громадськими організаціями, наприклад, у Коаліції правозахисних організацій. Маючи достатньо довіри колег, він не належить до сторін конфлікту.

На думку респондентів опитування, обидві ці моделі потребують чотирьох основних компетенцій медіаторів :

- Комунікативна компетенція: техніки активного слухання та правила безконфліктного спілкування – обрали 57,3% як критично необхідну для розв’язання конфліктів.

- Аналітичне мислення та дослідження інтересів сторін. Підвищення об’єктивності та точність сприйняття – 55,1%.

- Емоційна компетентність. Основні техніки роботи з емоціями (власними та сторін) – 67%.

- Переговорна компетентність: основні техніки ведення переговорів і перевірка результату домовленостей на релевантність – 57,3%.

Компетентності медіатора – динамічне поєднання знань, розуміння, цінностей, навичок, умінь, яке забезпечує особі можливість функціонування як медіатора. Для забезпечення ефективності медіації та виконання своїх функцій медіатор має вміти оцінювати динаміку середовища конфлікту, а також бути:

- розумним і активним слухачем;
- терплячим і неупередженим, переконливим, а також демонструвати гнучкість і волю;
- непідкупним, скромним і об’єктивним;
- нейтральним і неупередженим щодо оцінки результату розв’язання спору;
- мати творчу натуру, гарну уяву та бути винахідливим.

Щоб загальні характеристики медіатора відповідали цим якостям в правозахисному середовищі, він/вона має не лише мати добрі теоретичні знання про медіацію, конфлікти, інтереси та потреби, але й розібратися в контекстному соціальному середовищі, в якому наразі працюють сторони конфлікту.

Медіатор, що буде працювати з конфліктами об’єднань організацій, як ті приклади, що ми наводили щодо коаліцій українських правозахисників або

платформи співпраці правозахисників і фахівців з побудови миру з різних країн, буде необхідно виконати наступні функції:

- менеджера процесу, який забезпечує контроль, конфіденційність і створює відчуття прогресу й можливості досягнення результату, що складно в умовах роботи в правозахисті – оскільки в цій галузі результати діяльності мають відкладений ефект;

- помічника, який допомагає сторонам вийти з глухого кута та знайти шлях досягнення взаємоприйняттого результату з урахуванням соціально-політичного контексту;

- збирача інформації, який аналізує зібрану інформацію та визначає спільні інтереси сторін і можливі варіанти досягнення згоди, враховуючи скриті та публічні аспекти діяльності правозахисників;

- «губки», яка всмоктує почуття і розчарування сторін, сприяючи зосередженню їхньої уваги на розв'язанні проблеми та використанні їхньої енергії в напрямі розв'язання ситуації. Важливо при цьому пам'ятати про високу ступінь емоційної та психологічної напруги, а також фізичних загроз, що пов'язані з правозахисною діяльністю;

- двигуна, який допомагає сторонам переоцінити свою ситуацію шляхом виявлення нових перспектив. Для чого важливо бути в курсі міжнародних тенденцій розвитку правозахисного руху;

- тренера – як перед, так і під час процесу медіації. З чим буде легше, оскільки способи неформальної освіти більш звичні та прийнятні в роботі правозахисників;

- коуча, який супроводжує в процесі змін і прийняття відповідальності за своє життя та добробут бенефіціарів;

- «тестера реальності», який допомагає сторонам реально подивитися на конфлікт і його наслідки для окремих організацій й коаліцій;

- каталізатора для розв'язання проблеми, який завдяки креативному підходу допомагає сторонам самостійно визначити результат, що найкраще відповідатиме їхнім потребам, але при цьому знаходиться поза середовищем правозахисного руху та поза «інформаційною бульбашкою»;
- посередника, який допомагає сторонам використовувати ефективні стратегії для досягнення прогресу в переговорах, особливо для об'єднань із представниками міжнародної правозахисної спільноти;
- монітора проекту угоди за результатами медіації, з метою забезпечення охоплення всіх питань, що були підняті в процесі та мають спільні рішення;
- спостерігача за виконанням угоди за результатами медіації, на прохання сторін.

Також для роботи медіатора з правозахисниками варто враховувати потребу в розвитку специфічних навичок.

Перша з них – вміння працювати з болем учасників, тобто вміння давати багато емпатії та підтримки. Це обумовлене великою кількістю травмуючих факторів у правозахисній діяльності. Медіатору необхідне розуміння того, що є потреба працювати над ресурсністю, безпекою, упевненістю учасників. Пам'ятаючи про принцип – спочатку емпатія, потім процес досягнення домовленостей між сторонами.

Друга навичка – обов'язкове детальне вивчення контексту, з яким стикаються сторони конфлікту. Для цього медіатор може запитати в обох сторін звіти, документи та матеріали, які дадуть загальне бачення соціально-політичних умов роботи сторін.

Третя навичка – розпізнавати та зупиняти дискримінаційні практики в діях і словах сторін. Медіатор чи медіаторка має мати достатню чутливість до дискримінації, щоб відрізнити расизм, сексизм, ейджизм, класизм тощо, а також бути здатним усвідомлювати ранги учасників і свої, бо несвідомі ранги здатні

поранити інших. Наприклад, чоловік або жінка можуть поранити одне одного сексистськими висловлюваннями.

Також для успішної реалізації медіації кандидатура має відповідати наступним критеріям:

1. Всі учасники конфлікту повинні приймати та поважати медіатора. Це має бути людина, яка заслуговує на довіру серед правозахисників, а це означає максимальну відповідність її попередньої діяльності принципам правової держави;

2. Медіатор не має бути зацікавлений у тому чи іншому розв'язанні конфлікту, а це означає не мати політичних чи ідеологічних преференцій у питаннях, в яких працюють учасники процесу. Медіатор має бути повністю нейтральним і при цьому виступати за інтереси всіх сторін конфлікту та не демонструвати свою позицію по цих питаннях;

3. Медіатор не має надавати оцінювальні судження. Всі точки зору мають право на існування, тим більш в межах правозахисної концепції рівності та свободи вираження думки.

Враховуючи дуже низьку ієрархічність структури в громадських об'єднаннях та високий ступінь самоорганізації, авторка вважає, що поширення різних форм навчання медіації для всіх співробітників, волонтерів, членів наглядових рад і правління забезпечить не тільки можливість запобігати конфліктам у самих організаціях та коаліціях. Але й активніше використовувати техніки управління конфліктами в переговорах з зовнішніми контрагентами, наприклад, коли монітор-волонтер може використати техніки медіаційної розмови в процесі комунікації з поліцейським, або керівник організації – в переговорах із депутатами українського парламенту тощо.

3.2. Методичні рекомендації щодо використання інструментів посередницьких переговорів у змістовній та адвокаційній діяльності українських правозахисних організацій на національному рівні.

Посередницькі переговори за участю правозахисників частіше за все відбуваються у процесах системної помилки забезпечення прав людини з боку держави. Навіть коли такий епізод одиничний, правозахисники працюють із ним, як з показником невірно чинної системи. Тобто у разі, коли існує конкретний потерпілий – посередник розуміє, хто є сторонами. З одного боку потерпіла людина, з іншого – людина-держслужбовець, яка представляє ту функцію держави, що спрацювала невірно, або не спрацювала взагалі.

Надалі компетенції та техніки, які варто використовувати посереднику у такому випадку, аналогічні тим, що були описані в підрозділі 3.1. щодо процесу медіації.

Складності виникають при відсутності мандату або механізмів представництва в складних соціальних конфліктах, коли ми говоримо не про порушення, а про розвиток системи реалізації прав. Коли потерпілого або немає, або він не готовий стати стороною досить довгого процесу боротьби за стратегічний кейс. Або, навпаки, з боку держави не визначено, який саме орган чи структура мала би реалізовувати цей аспект прав людини. Тож посереднику треба зважати на ці аспекти та орієнтуватися в ландшафті навкруги правозахисної теми, яку доведеться вести в перемовинах, для чого варто тримати контакт із профільними фахівцями.

Попри великий потенціал у галузі запобігання, врегулювання та розв'язання соціальних конфліктів, у посередництва на користь суспільних інтересів є ряд обмежень, який необхідно враховувати посереднику.

1. Готовність сторін до ведення переговорів

З огляду на добровільний характер посередницьких переговорів, їхній успіх або провал у соціальній сфері залежать більшою мірою від самих сторін, які конфліктують. Вони повинні розуміти свою потребу у врегулюванні конфлікту шляхом переговорів, погоджуватися на посередництво третьої сторони та володіти політичною волею – бути особою, що приймає рішення. У відсутності такої політичної волі, можливості ефективного посередництва виявляються досить обмеженими. Є також випадки, коли для того, щоб отримати готовність сторін до вступу в переговорний процес, соціальна значущість конфлікту була підігріта та змотивована громадськими організаціями за допомогою ЗМІ або, наприклад, вуличних демонстрацій.

2. Релевантність результату

Будь-яка мирова угода, досягнута шляхом переговорів між конфліктуючими сторонами за допомогою посередників, повинна відповідати чинному законодавству України, прийнятим міжнародним юридичним зобов'язанням, особливо нормам міжнародного правозахисного права. Що ще більш важливо – посередники не можуть схвалювати такі мирні домовленості, які передбачають безкарність або дискримінацію інших соціальних груп, що не беруть участь у переговорах. Тобто тут посередник виступає не тільки гарантом відповідності принципам медіаційного процесу, але й гарантом відповідності до принципу правової держави.

3. «Не нашкодити»

Як і будь-яке втручання ззовні, участь третьої сторони в посередництві між жертвами порушення прав людини та державою має свої наслідки. Щоб звести до мінімуму можливі негативні побічні ефекти, посередники повинні керуватися принципом «не нашкодь», який вимагає від них вести процес таким чином, щоб він не заподіяв ніякої шкоди інтересам постраждалих або національній безпеці держави. Тому перед початком посередництва зони ризику навкруги цього

конфлікту необхідно детально вивчити, а в процесі посередництва – звіряти, чи не змінився статус реалізації ризиків.

Окрім вказаних вище обмежень самого процесу, є певна специфіка в традиційних етапах конфлікт-менеджменту:

1. На стадії підготовки

- правозахисники повинні вибрати компетентного посередника, який володіє необхідним досвідом, навичками, знаннями та розумінням особливостей стосовно правозахисної теми конкретної конфліктної ситуації. Посередник має бути людиною твердих моральних принципів, а його судження повинні сприйматися як об'єктивні, неупереджені та такі, що заслуговують на довіру. Посередник повинен мати достатній авторитет стосовно даної конфліктної ситуації, а його кандидатура повинна бути прийнятною для обох сторін конфлікту. У разі нестачі тематичної експертизи, задля запобігання порушення принципу «не зашкодь», посередник має звернутися до визнаних експертів, щоб скласти для себе повноцінну карту ризиків цього конкретного суспільного інтересу.

- посередник має провести аналіз конфлікту та регулярних внутрішніх індиксаторів процесу, з метою формування стратегії надання посередницьких послуг. Це дозволить посереднику прийняти (або скорегувати за результатами постійного моніторингу) стратегію так, як потрібно, знайти «вікна можливості», передбачити можливі наслідки, скласти плани на непередбачені випадки та швидко реагувати на нові зміни;

- в залежності від соціальної групи, яку представляють жертви, є необхідність обрати посередником жінку, або створити посередницьку групу з двох людей протилежної статі. Наявність посередниці-жінки легше сприймається, наприклад, жертвами насилля, звільненими з полону та політичного ув'язнення та жертвами-дітьми. Це також може послужити прикладом для сторін щодо складу їхніх делегацій, особливо з боку держави.

2. Початок перемовин – згода сторін.

- посередник, вивчивши обставини конфлікту, має розуміти, чиє рішення на згоду з боку Держави необхідно для початку життєздатного посередницького процесу. Якщо на посередництво погодилися лише жертви порушення прав людини або представники суспільної зацікавленості, то посереднику, можливо, доведеться взаємодіяти поки що тільки з однією стороною та вести громадську кампанію, щоб отримати згоду Держави. Серед зовнішніх стимулів може бути і дипломатичний тиск, і юридичні, економічні та фінансові заходи міжнародних партнерів;

- періодично оцінювати наявність достатньої згоди з процесом у сторін і бути готовим до того, що в ході посередницького процесу рівень згоди може змінюватися;

- для того, щоб зрозуміти, чи готові представники держави до початку переговорів, необхідно виявити об'єктивні показники, які завдяки публічній демонстрації через ЗМІ чітко показують рівень соціальної значущості рішення конфлікту та зростаюче число політичних, економічних і фінансових втрат українського суспільства.

3. Забезпечення неупередженості та зміцнення довіри під час перемовин

- стежити за тим, щоб процес і ставлення до сторін були справедливими та збалансованими ними, а також прагнути демонструвати такий підхід, в тому числі за допомогою ефективної комунікативної стратегії;

- бути прозорими у відносинах зі сторонами в конфлікті в тому, що стосується законів і норм, що регулюють їхню участь у процесі;

- уникати асоціювання посередника громадського сектору з радикальними заходами інших соціальних угруповань (наприклад, актів вандалізму ультраправих груп);

- наскільки це можливо, зводити до мінімуму публічну критику сторін протягом розпочатих перемовин, проводячи при цьому відвертий обмін думками в конфіденційній обстановці;

- посередник повинен піклуватися про зміцнення добрих відносин з усіма конфліктуючими сторонами і завойовувати їхню довіру. Така робота повинна вестися на всіх стадіях посередницького процесу. В цьому відношенні вирішальну роль грають стаж, досвід, навички та поведінка посередника чи посередниці;

- навіть коли посередники дотримуються сумлінно всіх стандартів поведінки, вони все одно зіткнуться зі звинуваченнями в упередженості. Такі звинувачення можуть бути частиною тактики конфліктуючих сторін, спрямованої на завоювання очок перед публікою, або формування тиску на посередника, або спробу його дискредитувати. Посередництво у соціальних інтересах вимагає як великої стійкості, так і самоаналізу, щоб вміти розрізняти тактичні звинувачення в упередженості та серйозні ознаки неупередженості;

Є безліч причин, в силу яких посередники зобов'язані враховувати гендерну перспективу в конфлікт-менеджменті при захисті громадських інтересів. Практично кожне істотне соціальне питання в плані переговорів має гендерний вимір, що надає різний вплив на індивідів у залежності від їхніх ролей і обов'язків, обумовлених гендером:

- Дотримання нормативних і політичних стандартів

Принципи гендерної рівності, наділення жінок правами та можливостями закріплені в міжнародному праві й повинні враховуватися в усіх законодавчих актах, стратегіях і суспільних процесах.

- Інклюзивність

Налагодження систематичної і конструктивної участі жінок-лідерок допомагає виявити гендерні аспекти істотних питань у програмі переговорів, а

це, своєю чергою, сприяє по-справжньому всебічному врегулюванню соціального конфлікту.

- Результативність

Ретельний збір інформації як від чоловіків, так і від жінок про наслідки соціального конфлікту дає більш зважену картину фактів і може підвищити результативність посередницького процесу.

- Ефективність самого посередництва

Завдяки прийняттю гендерної перспективи, швидше за все, буде залучений ширший набір жіночих і чоловічих навичок, а також здібностей до посередництва у врегулюванні конфлікту, що підвищить ефективність посередництва в цілому[47].

Ще однією особливістю роботи посередника в правозахисній галузі є аспект управління інформацією. Конфіденційність є основною вимогою успішного процесу посередництва. На етапі, що передує переговорному процесу, та на ранній стадії переговорів вона вкрай необхідна – особливо тоді, коли сторони мало або взагалі не довіряють одна одній, відносини між ними напружені, вони займають безкомпромісні позиції, а їхні прихильники мобілізовані. Конфіденційність у процесі дозволяє сторонам шукати варіанти можливих компромісів, з якими їхні прихильники (або склад органів, що вони представляють) поки не готові погодитися й, отже, які вони ніколи не погодяться обговорювати через ризик втратити обличчя та потрапити під вплив противників компромісу.

Але коли сторони наближаються до згоди, необхідно почати обережно готувати прихильників кожної з конфліктуючих сторін до прийняття можливих поступок і компромісів. Як тільки домовленість буде досягнута, потрібно буде необхідно правильно проінформувати суспільство про її зміст і способи виконання. Важливо, щоб кожна зі сторін повністю усвідомила наслідки та

забезпечила підтримку в ході реалізації угоди. Особливо якщо таку домовленість необхідно затвердити зміною законодавства.

Своєчасне інформування та підготовка громадянського суспільства та широких верств населення може створити додатковий тиск на сторони, підштовхуючи їх до підписання угоди, оскільки очікування, створені внаслідок інформування та переконання їхніх прихильників, зроблять відмову від них важчою.

Таким чином, збереження правильного балансу між конфіденційністю та інформуванням населення протягом всього процесу – це таке завдання, яке, в ідеалі, посередник і сторони повинні вирішувати разом. Посереднику слід закликати конфліктуючі сторони погодити основні правила щодо конфіденційності та роботи з інформування громадськості. Складання спільних пресрелізів у кінці процесу допоможе налагодити комунікацію зі ЗМІ та довіру між сторонами.

4. Завершення перемовин – якість мирних угод:

- метою угоди повинно бути розв'язання основних питань і проблем, що призвели до конфлікту, та відновлення прав постраждалих (якщо такі вже є): коштом викладу шляхів усунення першопричин безпосередньо в угоді, або включення положень, які передбачають створення нових механізмів і / або структур для усунення першопричин поступово за допомогою демократичних процесів;

- у випадках, коли, як видається, всеосяжного врегулювання домогтися неможливо, посередник разом зі сторонами в конфлікті та шляхом консультацій з ширшим колом учасників повинен визначити мінімум, якого необхідно досягти, щоб, використовуючи мирний підхід, почати розгляд решти аспектів конфлікту;

- угоди повинні бути максимально чіткими, щоб обмежити кількість спірних питань, які доведеться обговорювати на етапі здійснення;

- для усунення розбіжностей, які можуть виникнути на етапі здійснення, в угодах повинні бути чітко визначені умови здійснення, спостереження за дотриманням і врегулювання суперечок.

Процеси, пов'язані з посередництвом у громадських інтересах, можуть привести до різноманітних результатів. Наприклад, до спільної заяви або узгоджених рекомендацій до подальших дій, а також до поліпшення відносин між сторонами, які можна оцінити, наприклад, по скороченню числа спалахів насильства. Переговорний процес з участю посередника може призвести до ряду невеликих угод з окремих питань, прийняття декларації про подальші кроки тощо.

Розглянувши кожний з етапів проведення перемовин посередником у межах дослідження зазначені особливості, які є специфічними саме для роботи в галузі правозахисту та захисту суспільних інтересів, які варто враховувати фахівцям, що будуть працювати в цій галузі з процесами попередження чи врегулювання конфліктів.

3.3. Передумови, які необхідно забезпечити в Україні для максимально ефективного використання медіації та посередницьких переговорів у правозахисній діяльності

Медіація в Україні існує як суспільна практика чверть століття. Перші центри та обласні групи медіації було створено у 1994 році, а вже за кілька років проведено перші медіації для розв'язання правових спорів. Медіатор/посередники тоді працювали без відповідного правового регулювання їхньої діяльності, але з часом необхідність впровадження медіації в правову систему України стала очевидною. При цьому, важливо розуміти, що для проведення процедури медіації законодавче врегулювання не потрібно, адже медіація є різновидом переговорів.

При цьому потреба у правовому регулюванні медіації сьогодні обумовлена різними факторами, зокрема необхідністю:

- підвищення проінформованості населення про медіацію та формування довіри до цієї процедури завдяки правовій визначеності сутності процедури, ролі медіатор/посередника, прав та обов'язків її учасників тощо;
- легалізації професії медіатор/посередника та відповідного виду діяльності;
- налагодження взаємодії з судами та іншими органами з питань передання справ на медіацію;
- забезпечення реалізації норм процесуального законодавства щодо неможливості допиту медіатор/посередника як свідка про відомості, які він дізнався під час медіації;
- забезпечення дотримання Україною зобов'язань за Сінгапурською конвенцією.

Проте, на момент написання даної дипломної роботи, в Україні дотепер не прийнятий закон про медіацію.

Сьогодні законодавство України містить багато норм щодо сприяння примиренню сторін. Такі положення передбачені у Господарському процесуальному кодексі України, Цивільному процесуальному кодексі України, Кодексі адміністративного судочинства України, Сімейному кодексі України тощо. Медіація є одним із можливих шляхів, яким сторони можуть досягти примирення.

Приєднання України до Сінгапурської конвенції позитивно вплинуло на розвиток медіації, адже Україна взяла на себе зобов'язання щодо дотримання її положень, що послужило поштовхом для розробки в межах робочої групи Міністерства юстиції України нового проекту закону про медіацію.

Уперше законопроект про медіацію було подано на розгляд Верховної Ради України у грудні 2010 року народним депутатом України О. І. Тищенком (реєстр. № 7481 від 17.12.2010). Він містив загальні положення щодо принципів медіації, правового статусу медіатора, процедури медіації, відомості щодо угоди про застосування медіації та медіаційної угоди, наслідків, досягнутих у результаті медіації, домовленостей та рішень. Утім у лютому 2011 року законопроект було відкликано О. І. Тищенком та майже одразу ним було винесено новий «Про медіацію» (реєстр. № 8137 від 21.02.2011), який надалі був відхилений. У квітні 2012 р. у Верховній Раді України було зареєстровано два законопроекти (основний – реєстр. № 10301 від 05.04.2012, та альтернативний – реєстр. № 10301–1 від 19.04.2012) про медіацію, утім обидва вважаються знятими з розгляду, оскільки відповідно до Регламенту Верховної Ради України законопроекти, не прийняті Верховною Радою попереднього скликання в першому читанні за основу, вважаються знятими з розгляду і не розглядаються Верховною Радою нового скликання. Чергову спробу законодавчо врегулювати медіацію було здійснено в 2013 році, коли до Верховної Ради України було внесено два законопроекти (основний – реєстр. № 2425а від 26.06.2013, та альтернативний – реєстр. № 2425а-1 від 03.07.2013), які також вважаються знятими з розгляду через дострокові вибори до Верховної Ради України.

Навесні 2015 року у Верховній Раді України знов було зареєстровано два законопроекти щодо медіації (основний – реєстр. № 2480 від 27.03.2015, та альтернативний – реєстр. № 2480–1 від 09.04.2015). Вказані законопроекти було повернуто на доопрацювання.

У грудні 2015 р. до Верховної Ради було винесено два законопроекти «Про медіацію» (основний – реєстр. № 3665 від 17.12.2015, та альтернативний – реєстр. № 3665–1 від 29.12.2015). Комітет Верховної Ради України з питань правової політики та правосуддя прийняв рішення рекомендувати Верховній Раді України взяти за основу законопроект № 3665 та врахувати всі слушні положення законопроекту № 3665–1. Обома законопроектами передбачалося

введення медіації у правове поле як окремого інституту, що може застосовуватися для розв'язання будь-яких видів спорів, визначалися базові вимоги до підготовки медіаторів, основоположні принципи процедури медіації та орієнтири професійного регулювання. 3 листопада 2016 року законопроект № 3665 було прийнято за основу у першому читанні. На жаль, 28 лютого 2019 року цей законопроект було відхилено Верховною Радою України у другому читанні.

В липні 2019 р. до Верховної Ради України було винесено новий законопроект № 10425 «Про діяльність у сфері медіації», який також вважається знятим з розгляду через дострокові вибори до Верховної Ради України. Вказаний законопроект викликав низку зауважень з боку медіаторської спільноти, зокрема критики зазнали пропозиції щодо обов'язковості медіації у деяких категоріях спорів, регулювання підготовки медіаторів та їхнього самоврядування.

Найуспішніший наразі Проект Закону про медіацію №3504 було зареєстровано 19.05.2020, а 19.05.2020 прийнято за основу в першому читанні Верховною Радою України.

Як зазначено у пояснювальній записці до законопроекту: «Законопроект створено з метою закріплення на законодавчому рівні можливості проведення процедури медіації, яка полягатиме у добровільному позасудовому врегулюванні конфлікту (спору) шляхом переговорів між його сторонами, за допомогою медіатора».

Проектом пропонується визначити правові засади та порядок проведення медіації в Україні, які полягають у наступному:

- процедура медіації застосовуватиметься у будь-яких конфліктах (спорах), які виникають, зокрема, з цивільних, сімейних, трудових, господарських, адміністративних правовідносинах, а також у кримінальних провадженнях при укладенні угод про примирення між потерпілим та підозрюваним, обвинуваченим та в інших сферах суспільних відносин;

- фізичні та юридичні особи зможуть звернутись до медіатора для проведення медіації як до звернення до суду, третейського суду, міжнародного комерційного арбітражу, так і під час судового, третейського чи арбітражного провадження або під час виконання рішення суду, третейського суду чи міжнародного комерційного арбітражу;
- медіація проводитиметься за взаємною згодою сторін медіації відповідно до принципів добровільності, конфіденційності, незалежності та нейтральності, неупередженості медіатора, самовизначення та рівності прав сторін медіації;
- набути статус медіатора зможе будь-яка фізична особа, яка має вищу освіту та пройшла базову підготовку у сфері медіації в Україні або за її межами;
- підготовка у сфері медіації становитиме не менше як 90 годин навчання медіатора, у тому числі 45 годин практичного навчання, та включатиме теоретичні знання та практичні навички щодо принципів, порядку та методик проведення медіації, правового регулювання медіації, етики медіатора, ведення переговорів та врегулювання конфліктів (спорів);
- підготовку у сфері медіації здійснюватимуть заклади освіти, а також організації, що забезпечують проведення медіації, об'єднання медіаторів, суб'єкти господарювання будь-якої форми власності та організаційно-правової форми, що мають право надавати послуги у сфері медіації або організовувати надання їх відповідно до законодавства;
- реєстри медіаторів зможуть вести об'єднання медіаторів, організації, що забезпечують проведення медіації, а також органи державної влади та органи місцевого самоврядування, які залучають медіаторів або послугами яких користуються.

Також проєктом Закону пропонується визначити права та обов'язки медіатора та сторін медіації, порядок проведення медіації, а також вимоги до договору про медіацію та до угоди про врегулювання конфлікту (спору) за результатами медіації.

Крім того, прикінцевими та перехідними положеннями проєкту пропонується внести зміни, зокрема, до Господарського процесуального кодексу України, Цивільного процесуального кодексу України, Кодексу адміністративного судочинства України, якими пропонується, що під час підготовчого засідання суд з'ясовує, чи бажають сторони провести позасудове врегулювання спору шляхом медіації. Крім того, право суду оголосити перерву у підготовчому засіданні у разі, якщо сторони прийняли рішення провести позасудове врегулювання спору шляхом медіації. Також право суду зупинити провадження у справі у разі звернення обох сторін із клопотанням про зупинення провадження у справі в зв'язку з проведенням медіації – строк такого зупинення та можливість зупинити провадження у справі на стадії її розгляду по суті. Разом із тим проєктом передбачити, що у разі успішного проведення медіації щодо спору, який є предметом розгляду суду, відповідній стороні судового провадження судом буде повернуто 60 % сплаченого судового збору. Також законопроектом передбачається внести зміни до Закону України «Про соціальну роботу з сім'ями, дітьми та молоддю», якими, зокрема, передбачити, що спори, що виникають у сфері соціальної роботи з сім'ями, дітьми та молоддю вирішуватимуться, у тому числі за допомогою медіації.

Таким чином, останні 12 років характеризуються високою активністю суб'єктів законодавчої ініціативи, спрямованою на врегулювання в Україні медіації. Сьогодні не викликає сумнівів, що рано чи пізно законопроект про медіацію буде прийнято. Важливе питання полягає в тому, яким буде прийнятий закон? Чи сприятиме він подальшому розвитку медіації в Україні, або, навпаки, призведе до його гальмування?

Відповідно до численних рекомендацій закордонних експертів майбутній закон про медіацію має бути рамковим, адже медіація не може бути надмірно зарегульованою.

Ще одним фактором, який, на думку авторки дослідження, допоможе ширшому використанню практик медіації та посередницьких перемовин у правозахисній діяльності в Україні, є формування професійних спільнот медіаторів та посередників. Наразі в Україні вже існують декілька професійних об'єднань медіаторів (Національна асоціація медіаторів України, Ліга медіаторів України, Асоціація Сімейних Медіаторів України тощо). Така практика в демократичних країнах із високим ступенем розвитку медіації та посередництва є найпоширенішою моделлю регулювання відносин медіації. Адже об'єднання є саморегульовальними механізмами професійної спільноти, які виробляють сьгодні стандарти професійної підготовки медіаторів, кодекси етики медіаторів, правила проведення медіацій, дисциплінарні процедури, що застосовуються до медіаторів-членів цих організацій та формують реєстри фахівців, що пройшли в них акредитацію відповідності цим стандартам. Зазвичай вимоги до медіаторів для отримання акредитації в таких організаціях є досить високими, наприклад, наразі провідні міжнародні об'єднання медіаторів вимагають навчання з обов'язковим практичним екзаменом, докази проведення медіацій, постійну супервізію та підвищення кваліфікації медіаторів. Таким чином створюється конкурентне середовище та стимули підвищення професійного рівня медіаторів.

Враховуючи сенситивність тем та важливість принципу «не нашкодь» в конфліктах, куди медіаторів та перемовників можуть запросити правозахисники, наявність стандартів якості та механізмів відповідальності за їхнє невиконання, буде критичною. Саме професійні об'єднання є механізмами забезпечення відповідальності медіатора у випадку порушення ним правових або етичних норм, якими регулюється проведення медіації – для нього це означає настання негативних наслідків. Крім того, медіатор, який є членом об'єднання медіаторів,

несе професійну корпоративну відповідальність, визначену статутом та/або положенням об'єднання, або дисциплінарну відповідальність.

Роль об'єднань як виробників стандартів допомагає популярності використання медіації в правозахисній діяльності ще тим, що правозахист базується на відповідності усіх процесів стандартам прав людини. Тож і стандарти медіації мають пройти перевірку на цю відповідність, або бути скореговані з її урахуванням для того, щоб стати основою для поширення процесів медіації в цій галузі.

Ще одним критичним фактором розвитку методів медіації та посередництва в системній діяльності правозахисних об'єднань може стати наявність окремих статей бюджету: як на навчання керівників, членів команди, волонтерів та членів статутних органів правозахисних організацій, так і на залучення зовнішніх віхівців медіації та посередницьких перемовин в особливо складних або соціально значущих випадках. Враховуючи, що більшість правозахисних організацій будують свої бюджети на основі грантових коштів (за правилами грантодавців), то впровадження такої категорії витрат можливе перш за все за умов проведення адвокаційної роботи в спілкуванні з найбільшими грантодавцями в Україні, що підтримують організації громадянського суспільства та самі принципи медіації та посередництва. Це, наприклад, Координатор проєктів ОБСЄ в Україні, Проєкт розвитку ООН та Агентство США з міжнародного розвитку (USAID).

Підсумовуючи матеріал, викладений у цьому розділі, авторка дослідження зазначає, що варто враховувати певні особливості ведення медіаційних та посередницьких процесів у галузі правозахисної діяльності, які виникають як на стадії обрання їхніх моделей, так і поетапного проведення. Тож для популяризації та розвитку використання цих методів конфлікт-менеджменту необхідне законодавче закріплення розуміння та критеріїв професійної діяльності медіаторів, підтримка розвитку їхніх професійних об'єднань, що гарантують розвиток стандартів і супервізію їхнього виконання фахівцями. А

також активна практика включення витрат на організацію процесу навчання учасників правозахисного руху принципам медіації та посередницьких перемовин, і залучення зовнішніх віхівців в особливо сенситивних і складних випадках конфліктів.

ВИСНОВКИ

Авторка роботи розглянула в межах цього дослідження структурно-функціональні та системно-діяльнісні особливості правозахисних організацій і коаліцій, дослідила теоретичні засади процесів та інструментів медіації і посередницьких переговорів саме в роботі правозахисних об'єднань, що на цей момент реалізують свою діяльність в Україні, та прийшла до висновку – організаційне середовище таких організацій має свої особливості у формі низької ієрархічності та підвищеної емоційної залученості учасників. Це робить будь-якого ініціатора конфлікту дуже впливовим щодо загальної спроможності організації, а сам конфлікт – швидко поширюваним. Водночас вплив іміджевих ризиків на організаційну спроможність правозахисних організацій настільки високий, що незалагоджений конфлікт може призвести не тільки до зменшення підтримки населенням, а й навіть до розпаду організації. Саме тому знання про сутність, природу виникнення та механізми розвитку конфліктів важливі для управління організацією. Вони допомагають правильно та вчасно діагностувати конфлікт, виділивши його основні ознаки: рівні сторін, які були залучені, форми й основні теми конфлікту. Правильна типологізація конфліктів має важливе значення для їхнього правильного розуміння та тлумачення, а також їхніх сутності, особливостей, функцій і наслідків. Класифікаційна характеристика й визначення виду конфлікту дозволяють керівництву організації вибрати адекватний метод впливу в системі управління конфліктами: самостійне проведення медіації в середині організації чи коаліційного об'єднання, або залучення зовнішнього посередника для розв'язання конфлікту в межах відновлення прав жертв порушення прав людини або захисту суспільних інтересів.

Також проаналізувавши результати опитування серед учасників правозахисної діяльності та розібравши специфічні аспекти формування конфліктів у правозахисних коаліційних об'єднаннях, що наразі діють в Україні, авторці вдалось виокремити фактори, які підтверджують пріоритетність використання саме методів медіації для управління спірними ситуаціями в цьому

організаційному середовищі. Водночас аналіз прикладу конфліктного управління в зовнішній діяльності правозахисної ініціативи ОЗОН, що зініціювала посередницький процес між поліцією та окремими групами громадянського суспільства, навпаки показав, що саме посередництво є найбільш прийнятним методом роботи в подібних ситуаціях. Використання навіть окремих інструментів медіації та технологій посередництва в умовах взаємодії українських правозахисних організацій із фахівцями з побудови миру з різних країн, що були описані та проаналізовані у другому розділі, показали гарний ефект розв'язання конфліктів і напрацювання форм подальшої співпраці. А це, своєю чергою, потребує наявності навичок медіації та посередництва також у правозахисників, які виконують функцію міжнародної адвокації для своїх організацій.

Певні методичні рекомендації для ефективного використання інструментів і процесів медіації та посередницьких перемовин в управлінні конфліктами, з якими стикаються українські правозахисники в ході своєї діяльності, було сформульовано в третьому розділі роботи. Особливості використання методів медіації у роботі з конфліктами в середині правозахисних організацій та коаліційних об'єднань потребують невеликої, але все ж таки необхідної адаптації інструментів і технік медіації. Також варто виконувати певні принципи, що потребують додаткових навичок медіатора – таких як робота з болем учасників, вивчення правозахисного контексту конфлікту, а також розпізнавання та зупинення дискримінаційних практик. Практика посередницьких перемовин у розв'язанні соціальних конфліктів навкруги порушення прав людини також, за висновками авторки, має особливості – необхідність мати чіткий механізм надання мандату представництва сторін, враховувати принцип «не нашкодзь» щодо жертв порушення прав людини та національної безпеки держави, враховувати гендерний мейнстримінг у процесі перемовин на всіх етапах, а також підтримувати баланс між конфіденційністю та взаємодією з засобами масової інформації.

Підсумовуючи результати усього дослідження, авторка роботи вважає, що є певні особливості ведення медіаційних і посередницьких процесів у галузі правозахисної діяльності, які виникають як на стадії обрання їхніх моделей, так і в ході поетапного проведення. Тож для популяризації та розвитку використання цих методів конфлікт-менеджменту в правозахисній діяльності громадських організацій в Україні необхідне законодавче закріплення розуміння та критеріїв професійної діяльності медіаторів. Відповідно, це прийняття Закону України «Про медіацію», підтримка розвитку професійних об'єднань медіаторів і посередників, що гарантують розвиток стандартів і супервізію їхнього виконання фахівцями. Також це активна практика включення витрат на організацію процесу навчання учасників правозахисного руху принципам медіації та посередницьких перемовин; залучення зовнішніх віхівців в особливо сенситивних і складних випадках конфліктів у бюджети правозахисних організацій; відповідна зміна правил цієї підтримки грантовими організаціями.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Загальнонаціональне дослідження громадської думки населення України. Фонд «Демократичні ініціативи» імені Ілька Кучеріва спільно з Київським міжнародним інститутом соціології, 2019р. [Електронний ресурс] <https://cutt.ly/njAoh5w>
2. «Українське волонтерство – явище унікальне, але не без проблем», М.Матяш, Блоги УкрІнформ, 13.11.2017, [Електронний ресурс] <https://cutt.ly/OjAoljh>
3. «Amnesty International has toxic working culture, report finds», Karen McVeigh, The Guardian, 06.02.2019, [Електронний ресурс] <https://cutt.ly/6jAoxtF>
4. Amnesty International Staff Wellbeing Review [Електронний ресурс] <https://cutt.ly/sjAoc5d>
5. Резолюція 53 генеральної асамблеї ООН «Декларація про права та обов'язок окремих осіб, груп осіб та органів суспільства заохочувати та захищати загальноприйняті права людини та загальні свободи» [Електронний ресурс] <http://www.un.org/ru/documents/ods.asp?m=A/RES/53/144>
6. Концепції ефективного та загального контролю у міжнародному праві: теорія та практика / В.Малига, Д.Новашок // Вісник Львівського університету. — 2017. — Вип. 42. — С. 192–200. — (Серія міжнародні відносини). [Електронне джерело] <http://publications.lnu.edu.ua/bulletins/index.php/intrel/article/view/7724>
7. Матеріал Вікіпедії «Список осіб, які підтримали Олега Сенцова» [Електронне джерело] <https://cutt.ly/ukqFdKp>
8. The Lawyer Who Became DuPont's Worst Nightmare - Nathaniel Rich for The New York Times Magazine, 06.01.2016 [Електронне джерело] <https://cutt.ly/XlgsaSV>

9. Dark Waters Tells the True Story of the Lawyer Who Took DuPont to Court and Won. But Rob Bilott's Fight Is Far From Over - Alejandro de la Garza for Time, 25.11. 2019 [Електронне джерело] <https://cutt.ly/nlgshns>
10. Ченовет Е., Стефан М. Дж. Чому ненасильницький спротив ефективний. Стратегічна логіка громадянського конфлікту / Переклад С.Гіріка.— К.: Видавництво «Кліо», 2014. – 304с.
- 11.Є Ю. Захаров «Завдання, функції, права і принципи діяльності правозахисних організацій», 2004, офіційний портал «Харківської правозахисної організації» [Електронне джерело] <http://khpg.org/1084630553>
- 12.Разметаєва Ю.С. Доктрина та практика захисту прав людини: навчальний посібник – Київ: ФОП Голембовська О.О., 2018. – 364 с.
13. Довідником українських організацій, які працюють у сфері захисту прав людини та громадських інтересів, опублікований за підтримкою міжнародного фонду «Відродження» [Електронне джерело] <https://cutt.ly/xlgfA4H>
14. Аналітичний огляд щодо діяльності громадянського суспільства на захист громадських активістів і правозахисників в Україні, Д.Мазурок для Центру демократії та верховенства права, в межах проєкту «Ініціативна секторальної підтримки громадянського суспільства України». [Електронне джерело] <https://cedem.org.ua/news/analitychnyj-oglyad-cedem/>
- 15.Гаро Г.О. ат інш. Мирне вирішення сімейних спорів / Г. О. Гаро, О. М. Спектор, Т. В. Водоп'ян, Т. В. Білик, А. В. Кричина, С. С. Стадник, Т. М. Еидачек, М, Бабішена. Х.: Фактор, 2019. 80 с <https://cutt.ly/rknjrak>
- 16.Фишер Р. Переговоры без поражения. Гарвардский метод / Р.Фишер, У.Юри, Б.Паттон ; пер. с англ. Татьяны Новиковой. — 7-е изд. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2018. — 272 с.
- 17.На материковій Україні на обліку перебуває 40 733 переселенця з Криму і Севастополя – міністерство, Крим реалії, 19.08.2019 [Електронне джерело] <https://ua.krymr.com/a/news-pereselency-z-krymu/30117853.html>

18. Закон України «Про створення вільної економічної зони "Крим" та про особливості здійснення економічної діяльності на тимчасово окупованій території України, Відомості Верховної Ради (ВВР), 2014, № 43, ст.2030 [Електронне джерело] <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1636-18#Text>
19. С.Фішера та ін. Работа с конфликтом. Навыки и стратегии практической работы с конфликтом/ Саймон Фишер, Дека Ибрагим Абди, Джавед Лудин, Ричард Смит, Стив Уиллиамс, Су Уиллиамс – Zed Books, London 2000 - 160с.
20. Ходаківський Є.І. Інтелектуальна власність: економіко-правові аспекти: навчальний посібник / Є.І. Ходаківський, В.П. Якобчук, І.Л. Литвинчук. - К.: «Центр учбової літератури», 2014. - 276 с
21. Mediation Effects of Organization–Public Relationship Outcomes on Public Intentions for Organizational Supports\ Minjeong Kang & Sung-Un Yang Pages 477-494 | Published online: 04 Oct 2010 - Journal of Public Relations Research [Електронний ресурс] <https://cutt.ly/qjAoRuB>
22. Подопригора М.Г. Организационное поведение / М.Г. Подопригора. Таганрог: ТТИ ЮФУ, 2008. – 261 с.
23. Менеджмент організації / Т.В. Алесинская, Л.Н. Дейнека, А.Н. Проклин, Л.В. Фоменко, А.В. Татарова и др. / под общей ред. В.Е. Ланкина. - Таганрог: ТРТУ, 2006. -304 с.
24. Шкільна медіація. Посібник для шкільних служб медіації/ Розроблений в ході програми Європейського центру ім. Вергеланда у співпраці з МОН України, Центром освітніх ініціатив та ІСАР «Єднання» і фінансується МЗС Норвегії. [Електронний ресурс] <https://cutt.ly/4jAoHcB>
25. Звіт «Стан та динаміка розвитку організацій громадянського суспільства в Україні 2002 - 2018 роки» [Електронний ресурс] <https://cutt.ly/SjAoL4S>
26. Підручник «Медіація у професійній діяльності юриста» \ ГС «Українська академія медіації», 2019 [Електронний ресурс] <https://cutt.ly/5jAoB8x>
27. Цюрупа М.В. Основи конфліктології та теорії переговорів / М.В. Цюрупа. – К.: Кондор, 2004. – 172 с. 2.

28. Король Л.Г., Малимонов И.В., Рахинский Д.В. Конфликтология: учебное пособие для студентов, обучающихся по направлениям 37.04.01 Психология, 38.04.02 Менеджмент, 38.03.03 Управление персоналом. – Ульяновск: Зебра, 2015. – 248
29. Конфліктологія/Ємельяненко Л. М., Петюх В. М., Торгова Л.В., Гриненко А.М. Навч. посіб. — К.: КНЕУ, 2003. — 315 с. [Електронний ресурс] <https://cutt.ly/YjAo3wT>
30. Громова О. Н. Конфликтология. Курс лекций. — М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем»; ЭКМОС, 2001. — 320 с.
31. Faulkner R., Haselgrove-Spurin C., Thomas G. R. Mediation Methods for Mediators and Client Representatives (5th Edition). – Dallas: Nationwide Mediation Academy, 2006. – P. 10. [Електронний ресурс] <https://cutt.ly/fjAo0V6>
32. Основні засади навчання базовим навичкам медіатора / За заг. ред. К. Б. Наровської. К.: Видавець В. Захаренко, 2019. 32 с.
33. Адізес І. К. Управління життєвим циклом корпорацій\ Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», 2018. - 496 с
34. Звіт громадських спостерігачів про Марш Рівності Kyiv Pride 2018, опублікований 4 вересня 2018 року на офіційній сторінці ГО «Центр громадянських свобод» [Електронне джерело] <https://cutt.ly/PlgxFYO>
35. Офіційний сайт групи громадського спостереження ОЗОН, що координуються ГО «Центр громадянських свобод» [Електронне джерело] <http://ozon.monitoring.tilda.ws/>
36. Офіційна сторінка в FaceBook групи громадського спостереження ОЗОН, що координуються ГО «Центр громадянських свобод» [Електронне джерело] <https://cutt.ly/Rlgcm1L>
37. Пункт 150 (Розділ Б. Пояснювальна записка. Частина II - Застосування законодавства зі свободи зібрань) // Керівні принципи зі свободи мирних зібрань. Видання 2-ге. - БДПЛ/ОБСЄ, 2010.

- 38.Пункт 164 (Розділ Б. Пояснювальна записка. Частина II - Застосування законодавства зі свободи зібрань) // Керівні принципи зі свободи мирних зібрань. Видання 2-ге. - БДПЛ/ОБСЄ, 2010.
- 39.Керівництво «Права людини і забезпечення правопорядку під час публічних зібрань»- БДПЛ/ОБСЄ, 2017. - С.35
- 40.Проблеми реалізації права на свободу зібрань, Портал Центру інформації про права людини ZMINA 26.06.2018,[Електронне джерело] <https://cutt.ly/8lgESHe>
- 41.«Марш рівності-2018»: як це було, Москвичова А, Паутов В., Некреча К., Нужненко С. для Радіо Свобода, 17.06.2018 [Електронне джерело] <https://www.radiosvoboda.org/a/29293776.html>
- 42.Офіційний портал міжнародної платформи громадянського суспільства «Громадянська солідарність» [Електронне джерело] <https://www.civicsolidarity.org/ru>
- 43.Офіційний портал громадської організації «Німецько-російський обмін» (Німеччина) [Електронне джерело] <https://www.austausch.org/ru/>
- 44.Офіційний портал проектів та ініціатив ОБСЄ на території України [Електронне джерело] <https://www.osce.org/uk/odihr/ukraine>
- 45.Звіт «Посилення ролі громадянського суспільства на Донбасі» за підсумками стратегічного семінару «Залучення громадянського суспільства до процесу вирішення конфлікту на Донбасі» у Варшаві, 26-28 червня 2017 року [Електронне джерело] <https://cutt.ly/algEJEJ>
- 46.Офіційний портал міжнародної платформи громадських організацій та миротворчих ініціатив, що працюють з міжнародним збройним конфліктом на Донбасі [Електронне джерело] <https://civilmplus.org/>
47. Swisspeace: Mediation Process Matrix (Матрица процесса посредничества), Bern 2012, p.3.

ДОДАТКИ

Форма опитування респондентів щодо комунікаційних конфліктів у правозахисних організацій, які працюють в Україні.

1. Яку назву має НГО, до активності якої ви були залучені? *

2. Вкажіть основний регіон України, в якому проходить ваша активність у НГО *

Виберіть лише один варіант.

- місто Київ
- місто Севастополь
- Автономна республіка Крим
- Вінницька область
- Волинська область
- Дніпропетровська область
- Донецька область
- Житомирська область
- Закарпатська область
- Запорізька область
- Івано-Франківська область
- Луганська область
- Львівська область
- Миколаївська область
- Одеська область
- Полтавська область
- Рівненська область
- Сумська область
- Тернопільська область
- Харківська область
- Херсонська область
- Хмельницька область
- Черкаська область
- Чернівецька область
- Чернігівська область

3. Як довго ви були залученні до активності в цій НГО? *

Виберіть лише один варіант.

- Менше як 1 рік
- 1-3 роки
- 4-6 років
- Понад 6 років
- Інше:

4. Якою була ваша роль у НГО? *

Виберіть усе, що підходить.

- Учасниця/ учасник заходів
- Волонтерка/волонтер
- Співробітниця/співробітник у команді
- Стажер/стажерка в команді
- Керівник/керівниця проекту/напрямку/підрозділу
- Членкиня/член Правління
- Членкиня/член Наглядової ради
- Учасниця/ учасник Загальних Зборів організації
- Інше:

5. Чи зустрічались ви в цій НГО з конфліктами в міжособовій або міжгруповій комунікації, або між групою та особою? *

Виберіть лише один варіант.

- Так, спостерігала/спостерігав такий конфлікт Перейти до 6
- Так, був/була стороною такого конфлікту Перейти до 6

- Ні, протягом моєї діяльності конфліктів не відбувалось
- Інше:

Опис конфлікту: між особами з яких груп відбувався конфлікт?

6. Одна сторона конфлікту: *

Виберіть усе, що підходить.

- Учасники
- Волонтери
- Співробітники
- Стажери
- Керівник
- Правління
- Наглядова рада
- Загальні Збори організації
- Інші

7. Інша сторона конфлікту: *

Виберіть усе, що підходить.

- Учасники
- Волонтери
- Співробітники
- Стажери
- Керівник
- Правління
- Наглядова рада
- Загальні Збори організації
- Інше

8. Темою конфлікту в НГО на вашу думку стали такі внутрішні процеси або явища

Виберіть усе, що підходить.

- Неякісне виконання роботи певними особами.
- Взаємозалежність задач. Можливість конфлікту існує скрізь, де одна людина або група залежать у виконанні задач від іншої людини або групи. Певні типи організаційних структур збільшують можливість конфлікту.

- Відмінності в меті. Різні групи в НГО можуть формулювати свою мету та більшу увагу приділяти їхньому досягненню, ніж досягненню мети організації.

- Відмінності в уявленнях і цінностях. Подання про якусь ситуацію залежить від бажання досягнути певної мети. Замість того, щоб об'єктивно оцінити ситуацію, люди можуть розглядати тільки ті погляди, альтернативи і аспекти ситуації, що, на їхню думку, сприятливі для групи або особистих потреб.

- Відмінності в цінностях. Наприклад, член команди або волонтер може вважати, що завжди має право на вираження своєї думки, водночас як керівник може вважати, що підлеглий може висловлювати свою думку тільки тоді, коли його питають, і беззаперечно виконувати те, що йому говорять.

- Відмінності в манері поведінки та життєвому досвіді. Нерідко зустрічаються люди, які постійно виявляють агресивність і ворожість та готові заперечувати кожне слово. Такі особистості часто створюють навколо себе неробочу атмосферу.

- Незадовільні комунікації. Погана передача інформації може бути як причиною, так і слідством конфлікту. Вона може діяти як каталізатор конфлікту, заважаючи окремим учасникам або групі зрозуміти ситуацію або точки зору інших. Наприклад, якщо керівництво не може донести до

команди, що нове навчання не просто забирає їхній час, а збільшить організаційну стійкість, команда не буде відноситись до нього серйозно.

- Неспроможності керівників розробити та довести до відома учасників точний опис посадових обов'язків. Це призводить до неоднозначних критеріїв якості, неспроможності точно визначити посадові обов'язки та функції в команді, або формує взаємовиключні вимоги до роботи.

- Інше:

9. На вашу думку, чи міг би конфлікт бути розв'язаним або зменшеним із використанням одного з описаних нижче способів: *

Виберіть усе, що підходить.

Компетенції – вміння та навички, які використовуються в професійній діяльності

- Зустріч із залученням посередника, який допомагає сторонам конфлікту налагодити процес комунікації та проаналізувати конфліктну ситуацію таким чином, щоб вони самі змогли обрати той варіант рішення, який би задовольняв інтереси й потреби всіх учасників конфлікту.

- Обговорення за участі нейтрального співробітника або керівника НГО, який би запропонував сторонам у добровільному порядку зі збереженням конфіденційності визначитись щодо спільного можливого розв'язання конфлікту.

- Залучення державних або міжнародних структур, які покликані розбирати такі конфлікти, наприклад, судова система України, міжнародний арбітраж або міжнародні організації по трудових спорах.

- Інше:

10. На вашу думку, які навички найбільше допомогли б керівнику розв'язати конфлікти, якщо такі стануться в НГО, та утримуватись від них у довготерміновій перспективі?

Виберіть усе, що підходить.

- Комуникативна компетенція: техніки активного слухання та правила безконфліктного спілкування.
- Аналітичне мислення та дослідження інтересів сторін. Підвищення об'єктивності та точності сприйняття.
- Емоційна компетентність. Основні техніки роботи з емоціями (власними та сторін).
- Переговорна компетентність: основні техніки ведення переговорів та перевірка результату домовленостей на релевантність.
- Вміння використовувати маніпулятивні прийоми в комунікації, що надасть вашим вказівкам «обгортку», що таке рішення про примирення прийняли сторони.
- Вміння директивно та наполегливо зупиняти розмови на конфліктні теми, з використанням авторитету керівника.
- Інше:

11. Я даю згоду на використання наведених даних для наукового дослідження Романцової О.В. *

Виберіть лише один варіант.

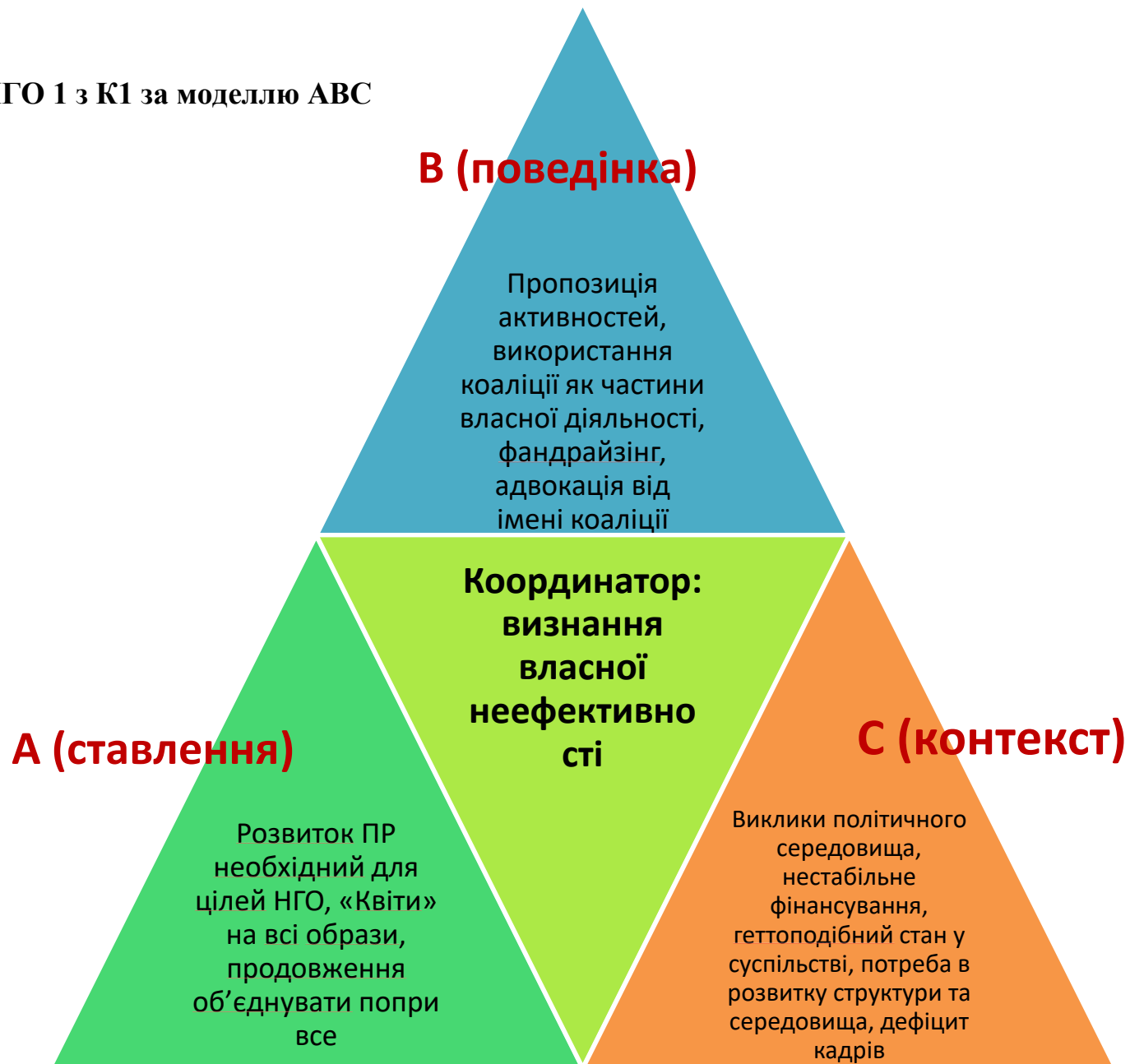
Так

12. Якщо у вас є бажання описати інші приклади конфліктів і способи їхнього розв'язання в НГО – це буде дуже корисно для статі. Дякую!:

13. Ваша пошта, якщо ви хотіли б отримати посилання на статтю.

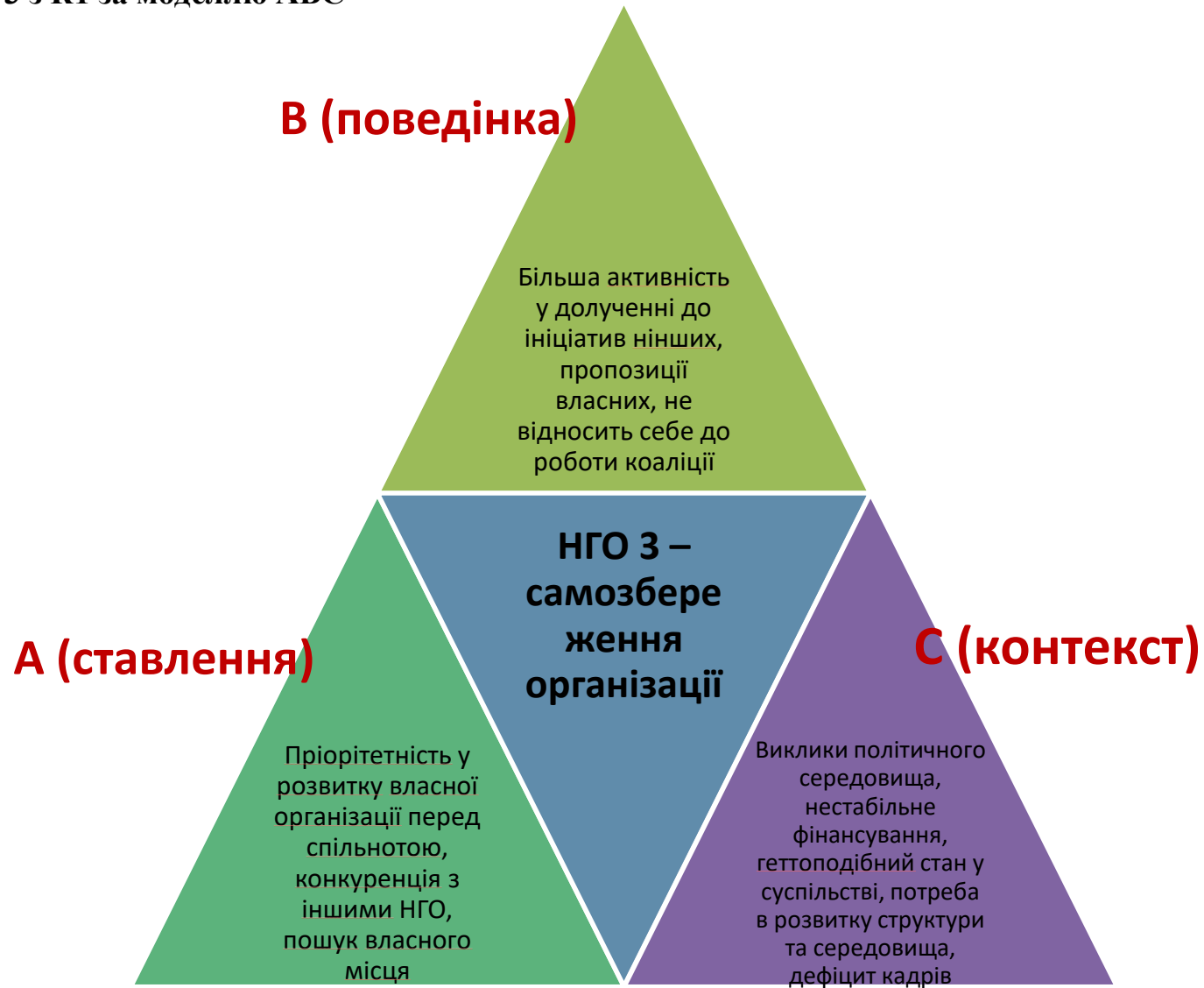
Google

Аналіз НГО 1 з К1 за моделлю ABC



Аналіз НГО 2 з К1 за моделлю ABC





Аналіз НГО 4 з К1 за моделлю ABC



Рис. Е.1. Хід подій «Маршу рівності 20218»



Рис. Ж.1. Загальна система роботи з міжнародним збройним конфліктом на Донбасі з окремими сегментами роботи миротворців та правозахисників

