

УДК 347.998.74  
DOI: 10.36979/1694-500X-2023-23-7-123-127

**КОММУНИКАТИВНЫЕ УМЕНИЯ И НАВЫКИ,  
НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ КОНСТРУКТИВНОГО ДИАЛОГА  
ПРИ РАЗРЕШЕНИИ ПРАВОВЫХ СПОРОВ И КОНФЛИКТОВ**

*Е.Ф. Усманова*

*Аннотация.* Исследованы профессиональные коммуникативные навыки посредников (медиаторов), участвующих в разрешении правовых споров и конфликтов. Основное внимание уделяется построению конструктивного диалога с использованием различных коммуникативных и психологических навыков в рамках примирительных процедур. Отмечается, что коммуникативные умения и навыки профессионального медиатора включают в себя готовность к общению, речевому взаимодействию и взаимопониманию, навыки эмоциональной адаптации под характер и настроение собеседника, управление голосом и интонацией, а также способность отбирать языковые средства для осуществления общения в конкретной речевой ситуации и примерять на себя различные роли, в зависимости от этапа медиации, попеременно принимая позицию каждой стороны и направляя диалог к взаимовыгодному решению.

*Ключевые слова:* конфликт; посредничество; примирительные процедуры; медиация; разрешение правовых споров; профессиональная коммуникация юриста.

**УКУКТУК ТАЛАШ-ТАРТЫШТАРДЫ ЖАНА ЧЫР-ЧАТАКТАРДЫ  
ЧЕЧҮҮДӨ КОНСТРУКТИВДҮҮ ДИАЛОГ ҮЧҮН ЗАРЫЛ БОЛГОН  
КОММУНИКАТИВДИК КӨНДҮМДӨР**

*Е.Ф. Усманова*

*Аннотация.* Макалада укуктук талаш-тартыштарды жана чыр-чатактарды чечүүгө катышкан ортомчулардын (медиаторлордун) кесиптик коммуникациялык көндүмдөрү изилдөөгө алынган. Элдештирүү жол-жоболорунун алкагында түрдүү коммуникациялык жана психологиялык көндүмдөрдү колдонуу менен конструктивдүү диалог түзүүгө негизги көңүл бурулат. Кесипкөй медиатордун коммуникациялык көндүмдөрүнө баарлашууга даярдык, вербалдык өз ара аракеттенүү жана өз ара түшүнүшүү, маектешинин мүнөзүнө жана маанайына эмоционалдык адаптациялоо көндүмдөрү, үн жана интонацияны башкаруу, ошондой эле ар бир тараптын позициясын кезектешип кабыл алып, диалогду өз ара пайдалуу чечимге багыттап, ортомчулуктун баскычына жараша конкреттүү кеп жагдайында баарлашуу үчүн тилдик каражаттарды тандап алуу жана ар кандай ролдорду сынап көрүү жөндөмдүүлүгү кирет.

*Түйүндүү сөздөр:* чыр-чатак; ортомчулук; элдештирүү жол-жоболору; медиация; укуктук талаш-тартыштарды чечүү; юристтин кесиптик коммуникациясы.

**COMMUNICATION SKILLS REQUIRED FOR CONSTRUCTIVE  
DIALOGUE IN RESOLVING LEGAL DISPUTES AND CONFLICTS**

*E.F. Usmanova*

*Abstract.* This article explores the professional skills of mediators involved in resolving legal disputes and conflicts. The focus is on building constructive dialogue using various communicative and psychological skills within the framework of conciliation procedures. It is noted that the communication skills of a professional mediator include readiness to communicate, interact and understand each other, adapt emotionally to the nature and mood of the interlocutor, manage voice and intonation, as well as the

ability to select the language means to communicate in a specific speech situation and to assume different roles, depending on the mediation stage, alternately taking the position of each party and guiding the dialogue towards a mutually beneficial solution.

*Keywords:* conflict; mediation; conciliation; mediation; legal dispute resolution; legal professional communication.

Жизнь современного общества невозможно представить без огромного количества социальных взаимодействий, договоренностей, взаимных прав и обязательств. Как следствие, достижение положительного результата в любой деятельности во многом зависит от способности лиц вести конструктивный диалог и впоследствии придерживаться выбранной стратегии для реализации общих целей, а в случае отсутствия такой возможности, ввиду сложившихся обстоятельств, – эффективно решать возникающие проблемы. Пандемия COVID-19 заставила граждан и организации в короткие сроки пересмотреть свои планы в соответствии с новой реальностью. Невозможность исполнения ранее взятых обязательств в отсутствие поддержки государства и законодательной регламентации, соответствующей текущей ситуации, стала предпосылкой для осуществления самостоятельного решения возникающих правовых и экономических конфликтов. Способность к достижению компромиссов и высокая мобильность позволили сохранить, а некоторым даже приумножить накопленные ресурсы в столь непростое время.

Таким образом, на сегодняшний день именно коммуникативные умения и навыки граждан, руководителей организаций, профессиональных юристов и медиаторов выступают движущей силой в налаживании взаимовыгодных отношений и решении конфликтных ситуаций, что определяет актуальность данной темы.

Способность к разрешению правовых конфликтов является одной из базовых компетенций специалиста юридического профиля. Вне зависимости от направления деятельности, в обязанности юриста входит правовой анализ ситуации, а также выявление возможных рисков (финансовых, репутационных и иных), выработка способов их устранения или минимизации возможных негативных последствий.

Активное развитие общественных отношений и рыночной экономики приводит к отставанию в правовом регулировании. Как следствие, несмотря на наличие договорных конструкций,

устанавливающих права и обязанности сторон в ряде стандартных ситуаций, а также общих правил, позволяющих выработать стратегию дальнейших действий при наличии пробелов в соглашении сторон, предусмотреть все возможные спорные моменты практически невозможно.

Решение конфликтных ситуаций в юридической практике возможно в досудебном и судебном порядке. Учитывая длительность и стоимость судебных процедур, наиболее выгодным способом решения возникшего спора является достижение соглашения в рамках примирительных процедур.

Примирительные процедуры относятся к альтернативным способам решения конфликтных ситуаций. Альтернативные способы решения юридических конфликтов позволяют снизить нагрузку на судебную систему и создать предпосылки для повышения договорной дисциплины и улучшения партнерских отношений в коммерческой среде.

В ст. 45 Конституции РФ закреплено право каждого защищать свои права любыми способами, кроме запрещенных законом. В соответствии со ст. 153.1 ГПК РФ, споры могут быть урегулированы путем проведения переговоров, посредничества, в том числе медиации, судебного примирения или использования других примирительных процедур, если это не противоречит федеральному закону. Следует отдельно отметить, что при реализации примирительных процедур речь идет не о разрешении спора, а именно о урегулировании (другими словами, о разрешении конфликта). Разрешение спора относится к исключительной компетенции суда и подкреплено принудительной силой государства, в то время как для урегулирования споров могут быть приглашены профессиональные переговорщики и медиаторы. Суть деятельности последних заключается в создании гражданско-правового соглашения, отвечающего интересам обеих сторон [1].

Добровольность процедуры медиации выражается в совместном установлении условий, способствующих разрешению конфликта (приглашении посредника, отвечающего требованиям профессионализма и нейтрального отношения к обеим сторонам конфликта, принятии решения о привлечении экспертов, назначении удобного времени, установлении перечня участников и т. д.).

Таким образом, разрешение конфликта представляет собой процесс достижения соглашения между его участниками. Само понятие «конфликт» имеет непосредственное отношение к психологическим и социальным наукам. Как следствие, разрешение конфликта в рамках правовых отношений включает в себя не только юридические методы, но и техники, используемые в практической психологии и конфликтологии.

Конфликтующие стороны, даже при наличии обоюдного желания разрешить конфликт, находясь в стрессовой ситуации, могут реализовать тип поведения, не способствующий достижению мирного соглашения. В этой ситуации требуется беспристрастное управление конфликтом при участии третьего лица, не заинтересованного в определенном исходе спора и действующего в интересах обеих сторон. В обязанности такого лица входит анализ ситуации и создание благоприятной психологической атмосферы, в которой стороны спора смогут отойти от деструктивных моделей поведения и настроиться на поиск взаимовыгодного решения.

Среди моделей поведения, затрудняющих разрешение конфликта, принято выделять: деструктивную, направленную на своеобразное «продавливание» своих интересов, вопреки воле оппонента; конформную, проявляющуюся в односторонних уступках, что не способствует построению взаимовыгодных отношений; уход от конфликта. Последнее, несмотря на отсутствие явной агрессии со стороны оппонента, выступает наиболее проблемным аспектом разрешения конфликта, поскольку затрудняет выявление позиции другой стороны для построения грамотного диалога. Вместе с тем, в ситуациях, когда конфликт достигает своего пика, временный уход от него с целью переосмысления ситуации

и преодоления излишней эмоциональности оппонентов, является необходимостью.

Таким образом, решение спора может как способствовать сохранению партнерства, так и позволить сторонам мирно разойтись, завершив текущие обязательства. Следовательно, в обязанности посредника входит всесторонний анализ ситуации, включающий текущую рыночную ситуацию и психологические аспекты взаимодействия между сторонами, а также выработка стратегии управления конфликтом в зависимости от собранных объективных и субъективных факторов.

Правовому регулированию процедуры медиации посвящен ФЗ «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)» (далее – ФЗ № 193-ФЗ). В статье 3 ФЗ № 193-ФЗ закреплен перечень принципов, в соответствии с которыми должна строиться работа посредника (медиатора). К ним относятся принципы добровольности, конфиденциальности, сотрудничества и равноправия сторон, а также беспристрастности и независимости медиатора. Данные принципы позволяют сформулировать основные объективные и субъективные критерии, свидетельствующие о соблюдении данных принципов в работе медиатора.

К объективным критериям относятся:

- достижение соглашения, включающего в себя равные преимущества для обеих сторон;
  - соответствие полученных в результате выполнения соглашения результатов требованиям конкретной ситуации;
  - неукоснительное соблюдение законодательства РФ на всех этапах реализации примирительных процедур.
- Субъективные критерии включают в себя:
- конструктивное поведение участников конфликта, включающее в себя уважительное поведение сторон по отношению друг к другу и иным участникам процедуры;
  - сохранение благоприятного эмоционального фона переговоров, стремление к взаимным компромиссам и выполнению взятых на себя обязательств;
  - удовлетворение от результатов переговоров.

Таким образом, к психологическим и коммуникативным задачам посредника (медиатора) следует отнести:

- уверенное позиционирование в качестве лица, управляющего конфликтной ситуацией и действующего в интересах обеих сторон;
- помощь клиентам в преодолении эмоционального напряжения и переходе к беспристрастному анализу спорных моментов;
- установление доверительных отношений между сторонами конфликта;
- предотвращение посторонних диалогов, не имеющих отношения к разрешению конфликта.

Все вышеуказанные функции требуют от медиатора высокого уровня культуры речевой коммуникации при разрешении юридических споров, лидерских качеств, а также глубокого знания психологии человека и его ценностных ориентиров (мотивов, потребностей, интересов).

К основным коммуникативным умениям и навыкам можно отнести способность и готовность к общению, речевому взаимодействию и взаимопониманию, умение осознанно отбирать языковые средства для осуществления общения в конкретной речевой ситуации и создавать собственные связные высказывания, навыки владения всеми видами речевой деятельности и основами культуры устной и письменной речи. Коммуникативные умения и навыки медиатора также включают в себя способность эмоциональной адаптации под характер и настроение собеседника, выбор оптимального стиля общения и текущей роли в диалоге (интервьюер, соратник, оппонент), управление голосом и интонацией, способность заставить прислушиваться к каждому своему слову. Медиация при разрешении конфликта должна помочь достичь продуктивного решения, которое будет справедливым для всех и улучшит их отношения, особенно когда конфликты могут повторяться и приводить к насилию [2].

Важную роль в эффективном управлении диалогом играет психологическая устойчивость медиатора, способность противостоять агрессии и провокациям, сохранять спокойствие и невозмутимость в критической ситуации. Приобретение подобных навыков зачастую требует

большой практической работы над собой и тренировок ведения диалога в экстремальных условиях, а также индивидуальных особенностей личности и характера, позволяющих занимать определяющую роль в социальных взаимодействиях.

Таким образом, успешный посредник – это, прежде всего, профессиональный манипулятор, вся речь и поведение которого соответствуют текущим целям ситуации. Занимая в диалоге лидирующую позицию, медиатор должен умело нейтрализовать обстоятельства и избегать действий, ведущих к обострению конфликта. К общим правилам коммуникации, способствующим мирному обсуждению сложившейся ситуации, следует отнести:

- 1) признание равных прав сторон;
- 2) управление дискуссией, включающее внимательное заслушивание позиции каждой стороны;
- 3) демонстрация полного принятия и уважения точки зрения каждой стороны;
- 4) установление отношения каждой стороны к конфликту;
- 5) формулирование предмета обсуждения;
- 6) выявление «точек соприкосновения», то есть положений, относительно которых мнение сторон сходится;
- 7) выявление противоречий, не позволяющих сторонам достичь соглашения;
- 8) поиск возможных путей выхода из конфликта [3].

Важным аспектом для открытого выражения мнения в ситуации, когда речь идет о противоборстве интересов, является гарантия конфиденциальности всех этапов переговоров и итоговых решений. Как следствие, обязанность не разглашать сведения возлагается на всех участников примирительной процедуры, включая медиатора (ст. 5 ФЗ № 193-ФЗ). Исключения составляют случаи, установленные законодательством, а также ситуации, когда стороны самостоятельно договорились проводить примирительные процедуры без установления данной обязанности.

Эффективное разрешение правовых споров и конфликтов в отсутствие должного законодательного регулирования предполагает

привлечение профессиональных посредников, обладающих помимо юридических знаний и опыта специфическим набором навыков и умений в сфере построения коммуникации. Непрерывное теоретическое и практическое обучение посредничеству в конфликтах представляет собой дополнительную квалификацию для педагогов, которые оценивают его положительно, перенося приобретенные навыки и умения в профессиональную практику. При этом отмечается, что медиативные и коммуникативные навыки, полученные в процессе обучения, применимы не только как метод работы, но и как культура взаимодействия в организации [4].

Таким образом, коммуникативные навыки профессионального медиатора включают способность в рамках примирительной процедуры примерять на себя различные роли, в зависимости от этапа медиации, попеременно принимая позицию каждой стороны и направляя диалог к взаимовыгодному решению. Как показал проведенный анализ, процедура медиации включает в себя управление конфликтом таким образом, чтобы стороны достигли понимания позиций друг друга и пришли к взаимовыгодному соглашению. Как следствие, от посредника требуется тонкий психологический и коммуникативный подход с целью выявления общих точек

соприкосновения, а также положений, по которым требуется достижение компромисса.

**Благодарность.** Исследование выполнено за счет гранта Российского научного фонда № 23-28-01486, <https://rscf.ru/project/23-28-01486>.

Поступила: 28.02.23; рецензирована: 15.03.23;  
принята: 20.03.23.

#### *Литература*

1. Михайлова Е.В. Некоторые теоретические вопросы сферы урегулирования правовых конфликтов / Е.В. Михайлова // Правовая политика и правовая жизнь. 2021. № 3. С. 188–197.
2. Douglas K. ADR practice in planning conflicts: Australian lawyers' thinking on ADR, training and mentorship / K. Douglas, R. Goodman., A. Kallies // International Journal of the Legal Profession. 2022. № 29. P. 1–13.
3. Харзинова В.М. Юридический конфликт и правила их разрешения / В.М. Харзинова // Пробелы в российском законодательстве. Юридический журнал. 2018. № 2. С. 133–134.
4. Costa E.P.d. Continuing Teacher Training in Conflict Mediation: A Socio-Educational Strategy for the Current School / E.P.d. Costa, I.V. Costa // International Journal of Management Science and Business Administration. 2020. № 6 (4). P. 63–69.