



Federal Foreign Office



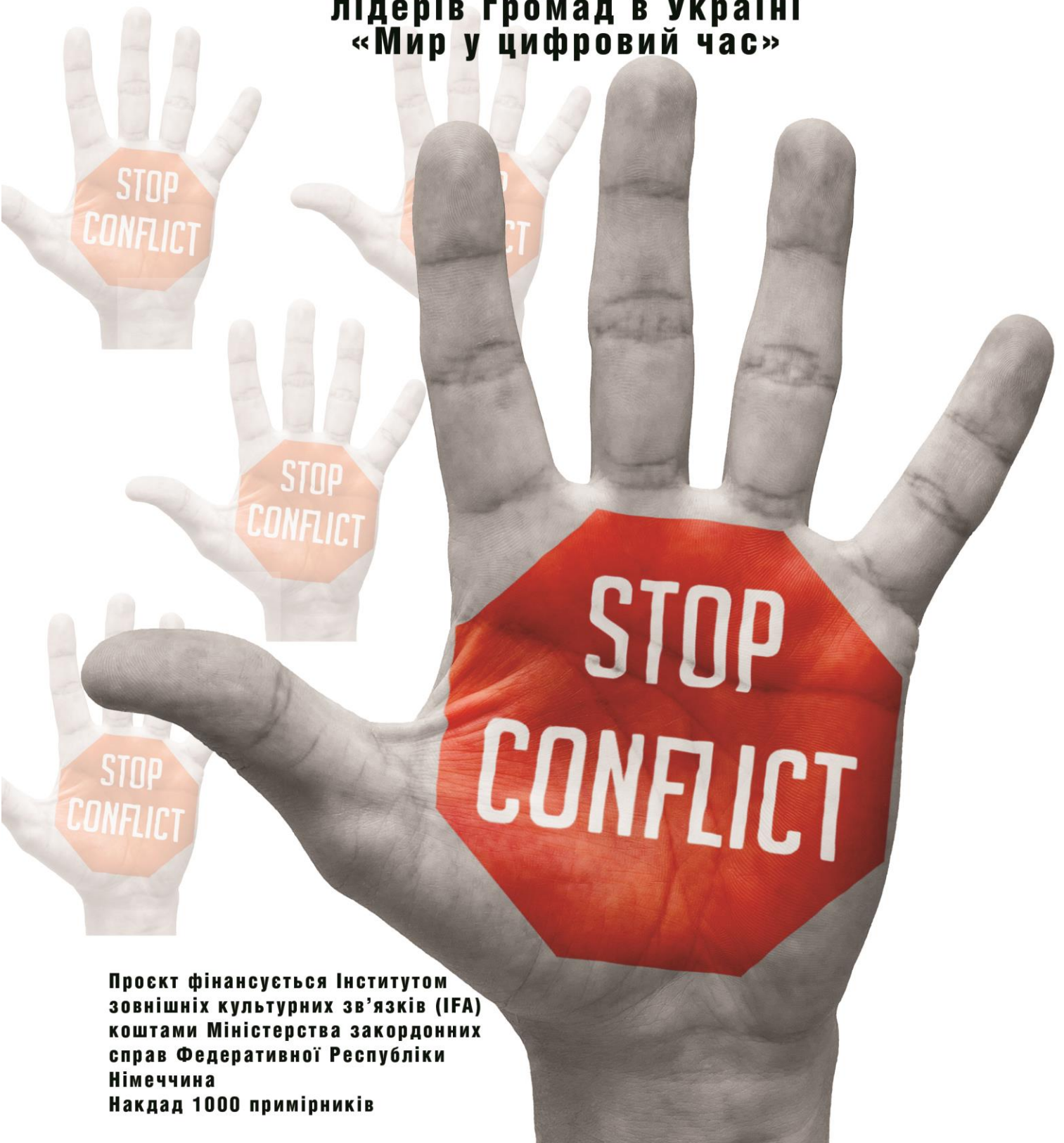
Institut für
Auslandsbeziehungen



HUMAN
RIGHTS
FOUNDATION

МОЛОДІ ЛІДЕРИ В УПРАВЛІННІ КОНФЛІКТАМИ

Програма з розширення можливостей заради
відновлення порозуміння для
лідерів громад в Україні
«Мир у цифровий час»



Проект фінансується Інститутом
зовнішніх культурних зв'язків (IFA)
коштами Міністерства закордонних
справ Федеративної Республіки
Німеччина
Накдад 1000 примірників

Автори: Павленко Володимир Петрович, старший викладач кафедри психології, політології та соціокультурних технологій Сумського державного університету; Теслик Наталія Миколаївна, кандидат психологічних наук, старший викладач кафедри психології, політології та соціокультурних технологій Сумського державного університету.

Чи часто людині доводиться стикатися з конфліктами? Очевидно, що конфліктна форма взаємодії дуже поширена, притаманна багатьом ситуаціям. Конфлікти асоціюються з негативом, але насправді виконують різноманітні функції. Управління конфліктами – це спосіб досягти позитивних результатів конфлікту, зменшивши небажані наслідки.

В даній брошурі ми розглядаємо, насамперед, організаційні конфлікти, – ті, що виникають у формальних відносинах між людьми, тобто всюди, де ми маємо справу з державними, приватними чи громадськими організаціями (в навчанні, на роботі, в натовпі, адміністративних органах тощо), де наші особисті та економічні права порушуються найчастіше, а відтак і необхідність у лідерах для боротьби за ці права є найбільш гострою.

Брошура видана в рамках Програми з розширення можливостей заради відновлення порозуміння для лідерів громад в Україні «Мир в цифровий час» - проекту громадської організації «Фундація прав людини», який реалізується за підтримки Інституту зовнішніх культурних зв'язків (IFA) коштами Міністерства закордонних справ Федеративної Республіки Німеччина.

Ключовою метою проєкту є підвищення професіоналізму лідерів громад в онлайн правозахисті та блогерстві задля запобігання конфліктів та ведення мирних переговорів, а також посилення участі молоді в суспільному житті громад, вирішенні конфліктів на місцевому рівні шляхом об'єднання в єдину блог платформу.

Зміст

1. Оцінка конфлікту.....	4
<i>Вправа «Асоціації».....</i>	4
<i>Вправа «Взаємодопомога».....</i>	7
2. Управління конфліктом.....	9
<i>Вправа «Остання крапля».....</i>	10
<i>Вправа «Виграш – програш».....</i>	12
3. Переговорні техніки у конфлікті.....	17
<i>Вправа «Асертивна реакція».....</i>	19
<i>Вправа «Знайти шлях».....</i>	20
<i>Вправа «Базовий елемент переговорів».....</i>	22
4. Медіація як ефективний вихід з конфлікту.....	24
<i>Вправа «Заземлення»</i>	25
<i>Вправа «Крок за кроком»</i>	26
Короткий словник конфліктологічних термінів.....	28
Список використаної та рекомендованої літератури.....	31

1. Оцінка конфлікту.

Виділяють три смислові підходи до оцінки конфлікту.

1. Конфлікт є негативним, руйнівним для організації явищем, а тому конфліктів слід уникати за будь-яку ціну. Цей підхід є надміру емоційним і категоричним, а тому – ненауковим.

2. Конфлікт може бути і корисним, і шкідливим, а значить варто підтримувати його позитивні функції та долати негативні. Ця ідея виглядає абсолютно зваженою, але її недолік у неконкретності рекомендацій, адже на практиці недосить перелічити всі позитивні та негативні функції (а по сутті – наслідки) конфлікту, якщо не пояснити, як можна відокремити одні від інших. А тому порада, що «таким конфліктом треба вміти управляти» так і залишається благим побажанням.

3. Конфлікт – це природний елемент існування і особливо розвитку будь-якої групи. Адже постійна і повна гармонія просто неможливі, а угодовство та відсутність нових ідей (що найчастіше вимагають ломки застарілих методів роботи) неминуче призводять до застою, гальмують розвиток інновацій та поступальний рух всієї організації. А відтак менеджери мають підтримувати конфлікт на рівні, необхідному для здійснення творчої інноваційної діяльності в організації, не даючи йому ні згаснути, ні надміру розпалитися, і водночас скеровуючи його на досягнення цілей організації.

Вправа «Асоціації»

Мета: здійснити суб'єктивну оцінку сприйняття конфліктів.

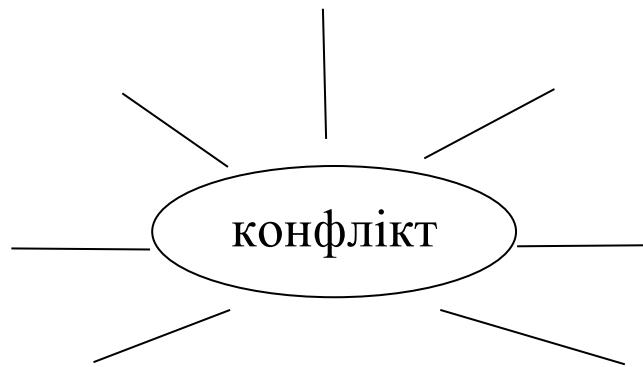
Тривалість: 10 хв.

Матеріали: ручки, планшети, бланки із завданням

Інструкція. Коли ми думаємо про море, то уявляємо свіжість солоного бризу, спокійну гладь, бурхливі хвилі, місячну доріжку, шумний пляж чи радість відпочинку. Так само неповторні уявлення кожного про соціальну взаємодію, зокрема, конфлікту. Впишіть у бланку найперші слова, які у вас асоціюються із поняттям «конфлікт». Перші думки вірні, якщо потрібно, додайте проміңи.

Хід виконання. Учасники отримують бланки, а потім в колі діляться одним-двома асоціаціями про конфлікт, які спали їм на думку. Завдання ведучого – підсумувати позитивні і негативні уявлення, а також суб'єктивність сприйняття конфліктів.

Бланк до вправи «Асоціації»



Імовірно, ці асоціації будуть здебільшого негативними: сутичка, суперечка, сварка, агресія, насильство, жертви, руйнування тощо. Тому мудрість старших вчить «не вв'язуватися у бійку» і «краще мати худий мир, аніж добрі чвари». Однак на практиці ефективнішим є науковий підхід, який дозволяє формулювати не універсальні поради, однакові на всі випадки життя, а конкретні рекомендації для окремих ситуацій.

Втім, щоби пояснити, як саме можна і потрібно модерувати конфлікт, тобто утримувати його на рівні творчої активності без жодних крайнощів, необхідно спершу розібратися в процесі виникнення та розвитку цього явища.

Варто знати, що будь-яка взаємодія людей може бути віднесена до одного з чотирьох її видів: (1) співпраці, (2) одностороннього конфлікту (коли одна сторона співробітничает, а інша конфліктує і легко виграє у цій боротьбі, користуючись тим, що конфлікт для іншої сторони поки є прихованим), (3) двостороннього конфлікту без правил (із намаганням зашкодити іншій стороні якнайбільше, що у підсумку є не вигідним кожній стороні, - хоча вони того не розуміють або ігнорують цей факт) та (4) двостороннього конфлікту за правилами (який ще називається конкуренцією).

Фактично перехід від конфлікту без правил до чесної конкуренції і є вирішенням конфлікту, хоча і не є завершенням його, адже останнє настає, коли конфлікт вичерпує свій конфліктогенний потенціал (тобто бажання і готовність людей шкодити одне одному), після чого люди знову починають співробітничати. Проте співпраця періодично розкладається несправедливим розподілом, який іще називається зловживанням службовим становищем, корупцією і який закінчується саботажем або бунтом, тобто двостороннім конфліктом без правил. Ось чому провалом закінчувались усі спроби реалізувати проекти тої чи іншої комуні (християнської, як у Парагваї XVII століття, соціалістичної, як у Р. Оуена в США XVIII століття, анархічної, як у хіпі XX століття або комуністичної, як у Кампучії Пол Пота).

Втім, і конкуренція не ідеальна: вона теж періодично розкладається знаходженням способів обійти правила й отримати монопольне становище, гарантувавши собі, тим самим, перемогу в боротьбі, - яка, внаслідок цього, теж закінчується двостороннім

конфліктом без правил. Підсвідомий страх перед цією загрозою постійно живе в країнах, схильних до конкуренції та законності, - ось чому, наприклад, американські фільми, граючи на цих страхах, часто звертаються до зображення безжалісного й анархічного постапокаліптичного світу. Але і в кращій своїй формі соціалізм і капіталізм влаштовує не всіх: при домінуванні співпраці частині людей (особливо – талановитих) не вистачає суперництва і визнання індивідуальних заслуг, а при домінуванні конкуренції частина людей її не витримує і потребує допомоги. Тож істина, як завжди, десь посередині, точніше – у їх поєднанні. І якщо на рівні суспільства ніхто ще не знайшов способу їх поєднати, то на рівні команди чи колективу це не тільки можливо, але й необхідно, і тому справжнім секретом успіху всіх великих команд є якраз досягнення балансу між дружньою співпрацею її членів та завзятою конкуренцією між ними.

Практичний висновок із цього такий: на етапі прихованого, одностороннього конфлікту його ескалації варто запобігати, зокрема використовуючи «правило згладжування», тобто реалізацію принципу толерантності, який вимагає не випускати назовні ознак роздратування й невдоволення, а натомість апелювати до потреби в солідарності та співпраці з опонентом. Це дозволяє перетворити накопичувану енергію конфлікту в енергію співробітництва, і є достатньо ефективним прийомом запобігання конфліктам, якщо здійснюється наполегливо та досягає реальної співпраці.

Проте, якщо конфлікт уже розгорівся і його сторони усвідомили розбіжність інтересів, несправедливість відносин та завдали одне одному моральної чи матеріальної шкоди, то його плин уже назад не розвернеш, а тому варто рухатися вперед, - що означає не «бити якомога сильніше», а розвивати конфлікт із рівня боротьби без правил до рівня конкуренції, тобто боротьби за правилами. Інакше кажучи, потрібно інституціоналізувати конфлікт, створивши нові писані правила (що розподіляють обов'язки та повноваження таким чином, аби вони були справедливими, тобто не надавали необговорюваних переваг одній стороні та збалансовували їх засобами взаємного контролю) та нові неписані правила (тобто традиції заслуженої взаємної поваги та довіри).

Нові правила потрібні тому, що основною причиною організаційного конфлікту є застарілість і несправедливість попередніх, писаних і неписаних правил. Скажімо, якщо співробітник за невелику зарплатню виконував майже подвійний обсяг роботи в умовах, коли на початкових етапах організації фірми так працювали всі, то він не сприймав це як експлуатацію. Однак, коли деякі її співробітники почали отримувати більшу зарплатню при меншій роботі, то неписане правило (фактично – традиція) працювати «трудоголічно» і нічого не вимагати для себе стала на практиці руйнуватись, породжуючи передконфліктну ситуацію.

Як було вже сказано, на цьому етапі потрібно лише усвідомити, що невдоволення багатьох людей – це аж ніяк не наслідок чиеїсь примхи або підбурювання, а результат

об'єктивної застарілості раніше встановлених правил. Для безконфліктного роз'яснення ситуації потрібні молоді (не обтяжені звичками підозр і популістських звинувачень) лідери, які візьмуть на себе задачу розібратися в проблемі.

На цьому прикладі уже видні дві основні причини організаційного конфлікту: (1) **структурна причина**, тобто застарілість і несправедливість правил роботи організації (писаних і неписаних), та (2) **ментальна причина**, а саме – звичка й емоційна схильність наших людей до необдуманих, афективних засобів вирішення проблем (таких, як імпульсивні – після довгого терпіння – і тому надміру гарячі звинувачення влади у всі можливих гріхах, а також прихильність до популістів, які цим користуються, розбурхуючи емоції) замість раціонального формулювання претензій і послідовного проведення їх через відповідні інстанції (що набагато ефективніше діє як на бездушних чиновників, так і на жадібних корупціонерів).

Втім, дослідники виділяють більше чинників виникнення конфліктів, а тому для повноти уявлень варто розглянути їх докладніше. Чинники, що призводять до виникнення конфлікту, можна розділити на три групи: індивідуальні характеристики учасників, ситуаційні умови, структурні чинники.

Вправа «Взаємодопомога»

Мета: проаналізувати роль особистості у розгоранні конфліктної ситуації.

► *«Якби це сталося...»* ► *«То я б...»*

Тривалість: 15 хв.

Матеріали: ручки, планшетки, аркуші паперу.

Інструкція. Вигадайте ситуацію, яка вас роздратувала, вивела з рівноваги.

Хід виконання. Учасники називає ситуацію, з якої настала його зворотня конфліктна реакція, починаючи з фрази «Якби це сталося...». Наступний учасник у колі продовжує фразу, починаючи зі слів «То я б...». Група може допомагати. Висловлюється кожен у колі.

Обговорення: Чи був озвучений момент, який би змінив ваш останній конфлікт? Що мало статися, щоб конфліктна ситуація не стала конфліктом? Чи влаштувало б вас це?

Індивідуальні характеристики учасників відіграють важливу роль у розвитку конфлікту. Часто саме розходження в цінностях, сприйняттях і судженнях, відносинах і переконаннях людей можуть стати причиною виникнення конфліктної ситуації. Реальним джерелом конфлікту можуть стати почуття щодо того, які рішення або дії є

правильними, а які ні; схильність до певної емоційної реакції (позитивної або негативної) на ту чи іншу подію. Наприклад, співробітник, який зацікавлений у незалежній і самостійній роботі, як правило, негативно відреагує на спроби поставити його в умови жорсткого контролю.

А реакція на конфлікт, у свою чергу, великою мірою залежить від національних особливостей і культури поведінки. Наприклад, в Японії люди проявляють значно меншу схильність до явних, відкритих конфліктів, ніж, наприклад, у США. У цих країнах люди по-різному реагують на конфлікт і по-різному знаходять прийнятне рішення: японці намагаються знайти компроміс при виникненні конфліктної ситуації, тоді як американці шукають вирішення питань у відкритому протиставленні сторін, що беруть участь у конфлікті.

Ситуаційні умови, такі як плінні взаємовідносини між співробітниками, що розвиваються в організації, у певних умовах можуть сприяти розвитку конфлікту. Зокрема, на можливість виникнення конфлікту можуть вплинути наступні ситуаційні чинники:

- занадто висока інтенсивність роботи та її ризиків;
- невизначеність відповідальності сторін;
- відмінності в статусі, що надто різко вип'ячуються і заважають діловим відносинам;
- необхідність забезпечувати згоду неблизьких між собою сторін із яких-небудь питань;
- розділеність групи на фракції, між якими неминує виникає конкурентність;
- фрустраційні та депресивні стани робітників (які має відслідковувати фаховий психолог);
- погіршення психологічного клімату, яке, перетнувши певну межу, стає незворотним.

Структурні чинники конфліктів пов'язані з організацією роботи в компанії, її стратегією і політикою, ієрархією влади, розподілом повноважень, традиціями взаємовідносин і дисципліни, негласними правилами поведінки, рівнем «прозорості» дій керівництва (зокрема і завдяки ефективній роботі служби зв'язків із громадськістю), налагодженістю комунікації між працівниками тощо.

Аналізуючи різні конфліктні ситуації в трудових колективах, Ф.М.Бородкін і Н.М.Коряк так підсумували деякі типові причини, що створюють ґрунт для конфліктів в організаціях:

- а) невизначеність технологічних зв'язків між структурними підрозділами організації;
- б) наявність численних начальників, які віддають різні розпорядження;
- в) велика кількість підлеглих у одного начальника, що створює хаотичність в управлінні;
- г) перекладання відповідальності один на одного, що породжує стан загальної безвідповідальності;
- д) невисокі особисті і ділові якості ряду співробітників.

2. Управління конфліктом

Управління конфліктом передбачає вміння підтримувати рівень його гостроти нижче тих значень, на яких він стає насильницьким і руйнівним для організації. Вміле управління конфліктом може привести до його вирішення, тобто до усунення проблеми, що викликала конфлікт, і до відновлення взаємовідносин сторін в тому обсязі, який необхідний для забезпечення діяльності. Управління конфліктом може виражатися у врегулюванні, завершенні, запобіганні, досягненні консенсусу, профілактиці, ослабленні, придушенні, відстроченні конфлікту тощо.

Управління конфліктами складається із їх (1)діагностики (тобто виявлення їх структури, гостроти, стадії розвитку, а головне – причин) та (2)прогнозування, а також – на основі прогнозу – визначення форми найефективнішого реагування, у вигляді (3)попередження або (4)стимулювання розвитку конкретного конфлікту. Звичайно, діагностика спирається на подальший аналіз ефективності усіх зазначених вище операцій та виведення уроків із цього аналізу, - але це вже справа не управління конфліктами, а конфліктологічної науки.

Виконуючи першу із названих операцій, необхідно розглянути структуру конкретного конфлікту.

Структура конфлікту, тобто необхідні і достатні складові взаємодії даного типу, без яких її не було би, це:

1) Об'єкт конфлікту - неподільний та обмежений у доступності (дефіцитний) ресурс, на який претендують учасники і володіння яким позбавляє інших можливості досягти своїх цілей (це можуть бути матеріальні та інформаційні ресурси, права власності, права приймати рішення або обіймати посади).

2) Предмет конфлікту - це об'єктивно існуюча або уявна **проблема**, проголошена сторонами такою, **що не дозволяє їм досягти своїх цілей**. Предметом конфлікту виступає конкретна «історична» (для його розгортання) обставина, через яку порушується справедливість у доступі до того дефіцитного ресурсу, що є об'єктом конфлікту. Отже, головна ознака тут – це **відчуття несправедливості від способу розподілу дефіцитного ресурсу**. Сама по собі обмеженість ресурсу не обов'язково мусить призводити до конфлікту, якщо ніхто не обурюється тим, як він традиційно (чи за домовленістю) розподіляється.

Якщо ж домовленість чи традицію порушують або з'являються нові обставини, що не враховані цими писаними та неписаними правилами, або, нарешті, з'являються у якоїсь сторони нові можливості вимагати перегляду цих правил (тобто вона отримує інакший статус і вимагає для себе кращого перерозподілу ресурсу), то суб'єктивне відчуття несправедливості одної чи, найчастіше, усіх сторін взаємодії якраз і виявляє, формулює проблему, що стає предметом конфлікту.

3) Готовність сторін до конфлікту, тобто усвідомлення (хибне чи правильне) ними **непримиренності своїх інтересів**, а головне – суб'єктивна схильність і навіть **прагнення** одної або всіх сторін взаємодії **до протиборства** (тобто конфліктного вирішення тієї проблеми, що слугує предметом даної суперечки) і **небажання шукати шляхів виходу** із нього. Саме це небажання компромісу і є справжньою суб'єктивною причиною конфлікту та мотивацією брати в ньому участь, а зовсім не сама конфліктна ситуація та дії в ній тієї чи іншої сторони, як це зазвичай зображується у заявах її учасників. Інакше кажучи, тут виявляється така закономірність, що учасники рідко усвідомлюють, а тим більше – визнають справжні причини своїх конфліктів, адже ці причини лежать, як правило, поза межами безпосередньої взаємодії, тоді як їхні пояснення причин стосуються лише ситуації, що призвела до конфлікту, хоча і була лише приводом.

4) Інцидент, тобто подія, що безпосередньо поводить до розгортання конфліктних дій. Конфліктний інцидент відбувається тому, що сторони усвідомлюють наявну ситуацію як безкомпромісну, і саме це усвідомлення підштовхує їх до нанесення шкоди суперникам, тобто ініціює боротьбу. Як правило, у таких ситуаціях всі сторони упевнені, що суперник уже розпочав ворожі дії, тобто свідомо завдав йому збитків, а значить, компроміс неможливий, і неможливий якраз тому, що суперник цього не прагне. Ця, нічим не обґрунтована упевненість у ворожості іншої сторони породжується схильністю до фальшивого самовиправдання (навіть коли хтось її підбурює), адже знімає з себе тягар відповідальності за цей конфлікт (хоча насправді є проявом моральної інфантильності учасників конфлікту).

Вправа «Остання крапля»

Мета: розвивати рефлексивні навички учасників конфліктів.

Тривалість: 30 хв.

Матеріали: ручки, планшети, аркуші паперу, фліпчарт.

Інструкція. Учасники поділяються на міні-групи (до 3 осіб) і намагаються пригадати, коли останнього разу вступили в конфлікт, що стало інцидентом. Завдання кожної підгрупи – знайти спільні ознаки цих ситуацій.

Хід виконання. Учасники по черзі оголошують висновки щодо характерних ознак початку конфлікту. Ведучий фіксує всі спостереження і аналізує разом з групою інцидент як структурних елементів початку конфлікту.

Кожен конфлікт має необхідну і достатню причину його виникнення¹, яка складається із двох принципово різних моментів: **спонукального чинника** (тобто

¹ Адже інакше це буде, за визначенням, не «причина», без якої він не може відбутись, а один із «чинників», кожен з яких не може споводувати конфлікт самостійно.

«рушійної сили» незадоволення і боротьби) та **скеровуючого чинника** (який ми ще називали «*причиною локалізації його виникнення*», тобто того, чому він вибухає саме між цими силами і у цей час). Спонукальний чинник створює передумову конфлікту, наприклад, економічні проблеми регіону компактного проживання національної меншини спонукають ріст незадоволення цих людей своїм становищем. Але де саме «прорве» цю киплячу масу, залежить від того, яка сила виступить найбільш рішучим і переконливим прихильником боротьби (а значить, і до якої боротьби вона закличе). Якщо це будуть патріотичні, а головне – освічені й економічно мислячі люди, то вони скерують незадоволення у бік вирішення реальних проблем регіону, а якщо це будуть популістські політики, то вони можуть спровокувати етнічний конфлікт, що, найшвидше, не усуне спонукального чинника незадоволення і перетворить ситуацію на безкінечну й нерозв'язну суперечку.

І вирішується на практиці ця дилема не випадковим збігом обставин, а тим, яка сила піддавалась до початку конфлікту дії найбільшого числа протиріч і була, таким чином, найбільш утискуваною із різних боків, без можливості відстояти свої права і справедливість. Тобто провідником конфлікту стають сили, що (1) мають відносно тяжку ситуацію через те, що піддаються не просто утиску, а суперечливим, свавільним і непослідовним утискам із декількох боків, і при цьому вони (2) мають найменше доступних і відомих можливостей добиватись справедливості легальним шляхом. Неважко помітити, що тут теж має місце дія спонукального чинника «тяжкої ситуації» і скеровуючого чинника «неможливості вирішити її легально» (що скерує незадоволення у нелегальну, позасистемну форму).

- Будь-який відкритий двосторонній конфлікт у своєму розвитку може пройти три стадії: 1) стадія легальної (за писаними або неписаними правилами) боротьби, 2) стадія нелегальної, але не насильницької боротьби, 3) стадія вкрай загостреної, насильницької боротьби.

Якщо ми бачимо подібну ескалацію конфлікту, то зобов'язані виявити і **причини його загострення** (*надмірної інтенсивності*). Таких причин може бути п'ять:

- ✂ надто довге невирішення конфлікту об'єктивно необхідними, системними методами і накопичення у людей *протестних настроїв*,
- ✂ приєднання *організованої злочинності* (включно із корупцією та корупціонерами) до «вирішення» цих питань і перетворення технічної, організаційно-правової проблеми у *систему неправових дій*,
- ✂ ця корупційна система, у свою чергу, поглиблює *кризу моральних традицій* суспільства і збільшує *готовність людей до насильства*,
- ✂ так звана «*революція очікувань*», тобто викликане популістською пропагандою швидке зростання соціальних очікувань людей, за яким не поспіває темп реальних змін, і розчарованим людям хочеться знайти єдиного, *узагальненого винуватця*;

З політизація конфлікту, тобто використання політиками протестних настроїв людей для власного піару та боротьби із конкурентами, на яких обманним шляхом і скеровується невдоволення мас.

Знаючи можливі причини загострення і знаходячи їх дію у конкретній конфліктній ситуації, ми можемо спрогнозувати подальші стадії його розвитку та масштаб загострення. А проаналізувавши, які сили в цій ситуації є найбільш утискуваними й авторитетними, можна спрогнозувати, у якому місці вибухатимуть конфлікти і в якому напрямку вони будуть скеровуватись. Після чого вибір, попереджувати їх чи стимулювати, буде вже питанням тактики (про яку ми говоритимемо далі).

До конфлікту, як правило, приводить криза. Сутність кризи становлять три обов'язкові компоненти, за якими кризу можна відрізнити від інших неприємних подій. Ідеться про: 1) раптовість; 2) загрозу; 3) дефіцит часу на реакцію. У ширшому значенні кризовий менеджмент являє собою «мистецтво оволодіння складною ситуацією, усунення максимального ризику та невизначеності, що дозволяє підпорядкувати своїй волі більшість небажаних процесів й узяти контроль над подіями».

Однак в управлінні конфліктами можливий не лише антикризовий менеджмент, тобто намагання призупинити розвиток напруги у відносинах та боротьби, але й так би мовити «про-кризовий менеджмент», який передбачає стимулювання розвитку кризи і конфлікту. Останній варіант виглядає парадоксальним лише через звичку оцінювати конфлікт і кризу як зло, що зненацька «напало» на безхмарне життя людей. Насправді ж це «зло» виростало ізсередины згаданого «безхмарного життя» і є його продовженням; більше того, виконує в ньому якусь важливу для всієї системи функцію. А відтак, вигідним для системи може бути і стимульоване розгортання боротьби всередині неї, принаймні якщо ця боротьба ведеться за правилами і конструктивно.

В обох варіантах управління конфліктами важливо передбачати їх імовірні результати. Звичайна логіка примушує оцінювати перемогу як вдалий результат конфліктної взаємодії, а поразку – як невдалий. І на перший погляд здається, що можливо лише виграти або програти, однак насправді співвідношення між виграшем та програшем можливе у 4 співвідношеннях.

Вправа «Виграш – програш»

Мета: формування навичок трансформації поведінки у конфлікті.

Тривалість: 30 хв.

Матеріали: фліпчарт з презентацією запропонованих позицій.

Інструкція. Тренер пояснює суть 4 базових позицій у спілкуванні, у тому числі конфліктному (рисунок нижче).

Виграш - виграш	Позиція ПОВАГИ до себе з ПОВАГОЮ до інших, передбачає настанову на успіх та стратегію «Виграв Виграв»
Виграш - програш	Позиція ПЕРЕВАГИ над іншими, тактика переслідування та агресії, стратегія «Виграв Програв»
Програш - програш	Позиція НЕДОВІРИ, тактика ухиляння від взаємодії з іншими, стратегія «Програв Програв»
Програш - програш	Позиція САМОПРИНИЖЕННЯ з іншими, неадекватна тактика залежності від думки інших, стратегія «Програв Виграв»

Хід виконання.

1. Учасники об'єднуються у пари. Кожна пара має обрати будь-який соціальний конфлікт та продемонструвати його невеличкий фрагмент.

2. Після того, як усі пари продемонстрували фрагменти конфліктів, тренер пропонує визначити, які позиції у спілкуванні займали кожен з учасників та змінити поведінку кожного на позицію взаємоповаги. Учасники у парах повторно демонструють конфлікт, але виключно з позиції взаємоповаги кожен. Група допомагає усім парам дотримуватися цієї позиції.

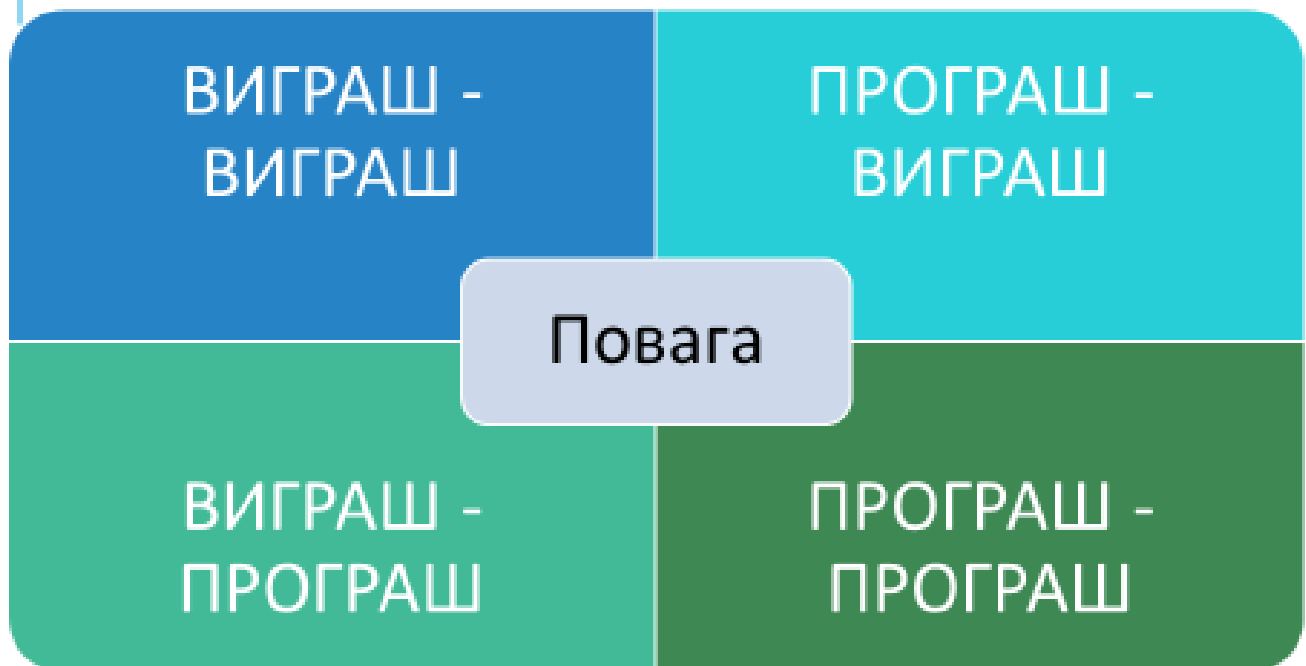


Рисунок. Позиції у конфлікті.

Питання для обговорення: Чи можливі конфлікти, якщо усі учасники займають позицію взаємоповаги? Що відчуває людина, яка займає позицію взаємоповаги?

Існує думка, що процес регулювання конфлікту складається з чотирьох основних ланок: легітимізації, структурування, інституціоналізації та редукції конфлікту. Перші два завжди мають місце в зазначеній послідовності. Два останніх у певних ситуаціях можуть мінятися місцями.

Легітимізація конфлікту – це визнання конфлікту, його усвідомлення та «узаконення» в очах його учасників, без чого не може виникати питання про його регулювання: спочатку треба визнати наявність суперечностей, а вже потім керувати процесом їх узгодження.

Структурування конфлікту – це виявлення носіїв суперечливих інтересів та з'ясування якісних і кількісних характеристик учасників конфлікту для розуміння функцій, котрі виконують ці учасники у системі конфліктної взаємодії.

Інституціоналізація конфлікту – це створення відповідних органів та процедур урегулювання конфліктної взаємодії.

Редукція конфлікту – це процедура управління конфліктом, яка означає послідовне послаблення його інтенсивності за рахунок переведення на інший рівень (наприклад, особистісний конфлікт переводиться на рівень ролевого, оскільки його можна інституціоналізувати).

Основні моделі розв'язання конфліктів можуть бути такі:

1) **Силова модель**: перемога одного з учасників конфлікту. Умовами її застосування є нерівність сторін конфлікту, коли одна з них має більш міцні позиції та схильна до агресивної поведінки; наявність третьої сторони щодо учасників конфлікту, яка здійснює підтримку «агресора» явно чи неявно; наявність ідейної установки на непримиренність сторін.

2) **Компромісна модель**: немає переможців і переможених. Умовами її застосування є приблизно рівні сили сторін, жодна з позицій не домінує і не намагається пересилити іншу; треті сторони тримають нейтралітет і обирають позицію «невтручання»; наявність установки на співробітництво як засіб.

3) **Інтегративна модель**: опоненти перетворюються на партнерів. Умовами її застосування є рівновага сил і можливостей сторін; зближення їх інтересів та позицій; спонукання до спільних дій, об'єднання зусиль з боку третіх сторін; установка на співробітництво як ціль.

Існує п'ять основних **стилів вирішення конфлікту**, описані в рамках методу Томаса-Кілмена (метод розроблений Кеннетом У. Томасом та Ральфом Х. Кілменом у 1972 році). Система дозволяє створити для кожної людини свій власний стиль вирішення конфлікту. Основні стилі поведінки в конфліктній ситуації пов'язані з загальним джерелом будь-якого конфлікту - неспівпадінням інтересів двох чи більше сторін.

Стиль поведінки в конкретному конфлікті визначається тою мірою, якою людина хоче задовольнити власні інтереси (діючи пасивно чи активно) та інтереси іншої сторони (діючи сумісно чи індивідуально).

1. **Стиль конкуренції** (змагання) – стремління досягти своїх інтересів за рахунок іншого. Людина, що використовує стиль конкуренції, досить активна і переважно йде до вирішення конфлікту своїм власним шляхом. Вона не дуже зацікавлена у співробітництві з іншими людьми, зате здатна на вольові рішення. Згідно опису динаміки процесу Томасом та Кілменом, людина намагається, в першу чергу, задовольнити власні інтереси, не враховуючи інтереси інших, спонукаючи їх приймати своє власне вирішення проблем. Для досягнення своєї мети, така людина використовує свої вольові якості, і якщо її воля досить сильна, то це їй вдається.

2. **Стиль ухилення** (уникнення) – відсутність стремління як до кооперації (об'єднання) так і до досягнення особистих цілей. Другий з п'яти основних підходів до вирішення конфліктної ситуації реалізується тоді, коли людина не відстоює свої права, не співпрацює ні з ким для знаходження рішення проблеми чи просто ухиляється від вирішення конфлікту. Цей стиль можна використовувати, коли проблема, якої торкаються, не дуже важлива для людини, коли вона не хоче тратити сили на її вирішення, чи коли вона відчуває, що, знаходиться в безнадійному положенні.

В дійсності, відхід або відстрочка від вирішення конфлікту може бути досить вдалою та конструктивною реакцією на конфліктну ситуацію.

3. **Стиль пристосування** – принесення у жертву своїх інтересів заради іншого. Він означає, що людина діє сумісно із іншою, не намагаючись відстоювати власні інтереси. Томас і Кілмен говорять, що людина діє у такому стилі, коли «жертвує» своїми інтересами на користь іншої людини, поступаючись їй або жаліючи її.

Оскільки, використовуючи цей підхід, людина відсуває свої інтереси в сторону, то краще так чинити тоді, коли вклад в даному випадку не дуже великий, чи коли ставка на позитивне рішення проблеми не дуже велика.

Стиль пристосування може нагадувати ухилення. Однак, основна відмінність в тому, що людина діє разом з іншою, приймає участь в ситуації та погоджується робити те, чого хоче інша людина.

Поступаючись, погоджуючись чи «жертвуючи» своїми інтересами на користь іншої людини, можна пом'якшити конфліктну ситуацію та встановити гармонію.

4. **Стиль співробітництва** – прихід учасниками конфлікту до такого варіанту взаємодії, який повністю задовольняє інтереси обох сторін. Використовуючи цей стиль, людина бере активну участь у вирішенні конфлікту та відстоює свої інтереси, але при цьому намагається співпрацювати з іншою людиною. Цей стиль потребує більш довгої роботи в порівнянні з іншими підходами до конфлікту, оскільки людина з початку «викладає на стіл» потреби та інтереси обох сторін, а потім обговорює їх. Цей стиль

особливо ефективний коли сторони мають різні приховані потреби. В таких випадках буває важко визначити джерело незадоволення.

Для успішного використання стилю співробітництва необхідно затратити деякий час на пошук прихованих інтересів та потреб, для розробки способу задоволення справжніх бажань з обох сторін.

Співробітництво є дружнім, мудрим підходом до вирішення завдання визначення та задоволення інтересів обох сторін. Однак, це потребує певних зусиль. Обидві сторони повинні затратити на це деякий час, вони повинні зуміти пояснити свої бажання, виразити свої потреби, вислухати одне одного, а потім напрацювати альтернативні варіанти вирішення проблеми.

5. Стиль компромісу. Людина дещо поступається своїми інтересами, щоб задовольнити їх частково, і інша сторона робить те саме. Іншими словами, людина погоджується на часткове задоволення свого бажання і часткове виконання бажання іншої людини. Компромід досягається на більш поверхневому рівні в порівнянні з співробітництвом.

Компромід часто є вдалим відступом чи навіть останньою можливістю прийти до будь-якого вирішення.

Можливі негативні наслідки конфлікту можна мінімізувати, якщо керувати ним. Найбільш часто використовувані методи управління конфліктами можуть бути зведені до наступних:

- організація зустрічей конфлікуючих сторін, надання їм допомоги у визначенні причин конфлікту і конструктивних шляхів його дозволу;
- постановка спільних цілей і завдань, які не можуть бути вирішені без примирення і співпраці конфлікуючих сторін;
- залучення додаткових ресурсів (в тому випадку, коли конфлікт був обумовлений дефіцитом ресурсів: виробничих площ, фінансування, можливостей для просування службі і т.п.);
- вироблення обопільного прагнення пожертвувати чим-небудь для досягнення згоди і примирення;
- адміністративні методи управління конфліктом (наприклад, переведення працівника з одного підрозділу в інший); - зміна організаційної структури, вдосконалення обміну інформацією, перепроєктування робіт;
- навчання працівників навичкам управління конфліктами, майстерності міжособистісного спілкування, мистецтва ведення переговорів.

3. Переговорні техніки

Переговори та посередництво – це найбільш популярний на практиці метод вирішення конфлікту, який може мати цілком відмінні цілі в залежності від гостроти і масштабу протистояння. А тому варто знати всі основні способи регулювання суперечок, кожен із яких є ефективним при вирішенні конфліктів відповідного масштабу і непридатний до інших.

Перший і найпростіший спосіб вирішення конфліктів – це (1) **арбітраж** (у тому числі – третейський суд), тобто більш чи менш юридично регламентоване судове заслуховування кожної сторони про мотиви і наслідки її дій та оцінка правомірності самих дій у ході конфлікту або перед ним, із винесенням рішень про ступінь провини і покарання кожної сторони (включно із відшкодуванням збитків). На рівні особистісних конфліктів (в міжособистісних, а при грамотній організації – і у внутрішньо-особистісних конфліктах) цей спосіб діє добре, адже він розглядає одиничні події, щодо котрих якраз і потрібні диференційовані, окремі рішення. Однак якщо він має справу із добре організованими групами та загостреними (до другої чи третьої стадії) конфліктами, то викликає планомірний і скоординований спротив (бойкот, страйк та інші акції непокори), який робить індивідуальні, безсистемні судові рішення безсилими, адже вони не змінюють ці групи чи їх взаємовідносини, а крім того, їм завжди можна протиставити інші одиничні рішення (не кажучи вже про можливість індивідуального тиску чи корупції). А у соціальних конфліктах такі індивідуальні рішення залишають незадоволеними усі сторони, оскільки жодна з них не хоче визнавати своєї провини і водночас усі і багато чим винуваті в тому, що відбувається (а тому і судді важко винести однозначне рішення).

Другий спосіб вирішення конфлікту – це (2) **регламентація** (інакше – інституціоналізація конфлікту), тобто усвідомлення його факту і перетворення на відкритий та двосторонній за правилами (із будь-яких інших видів) шляхом створення чесних, тобто не односторонньо вигідних правил; більше того, саме продумана і компетентна регламентація робить вертикальний конфлікт горизонтальним (навіть якщо відносини між сторонами формально залишаються вертикальними), оскільки вирівнює можливості покарання іншої сторони за неправильні дії, а отже стимулює переведення конфлікту у легально-правову площину. Створення універсальних і постійних правил не сильно допомагає вирішувати міжособистісні конфлікти, оскільки нездатне передбачити всі індивідуальні варіанти цих суперечок. Не допомагає воно і у вирішенні конфліктів соціального масштабу, оскільки їх викликають системні причини, а для їх вирішення треба змінювати не окремі правила, а всю систему.

Тому третій спосіб – це (3) **аналітичне вирішення** конфлікту, тобто виявлення його рушійних сил, причин його локалізації та ескалації, і внесення, на основі цього, змін в організацію державного управління, що унеможливають виникнення суперечок такого

типу у майбутньому. Аналітичне вирішення особистісних конфліктів є теоретично можливим (більше того, саме цим і займаються так звані «психоаналітики» та спеціалісти кризових центрів), але складність у тому, що на практиці мало хто здатен дотриматись рекомендацій такого аналізу і змінити свої цінності, стереотипи та ставлення до інших (особливо якщо воно обтяжене взаємними образами та самовиправданнями). Тому щодо таких суперечок краще діють окремі присуди, які легше виконати, аніж рекомендації по зміні системи цінностей чи взаємовідносин. Те саме можна сказати і про міжгрупові конфлікти: в них надто сильним є компонент запліпленості особистими образами або симпатіями, підпорядкованості звичаям та загальній думці, щоби можна було раціонально і послідовно вибудувати нову структуру групових цінностей і взаємовідносин, - без організованого чи стихійного саботажу з боку конфліктуючих груп.

Отже, посередництво має націлюватись на згоду усіх сторін міжособистісного конфлікту на арбітраж, а міжгрупового конфлікту – на регламентацію взаємодії, тоді як при соціальному конфлікті держава повинна провести науковий аналіз його передумов та причин локалізації і виробити та здійснити програму системних змін в організації управління сферою, у якій спалахують масштабні суперечки.

Ефективність переговорів, на думку дослідників, залежить від таких чинників: (1) чим тривалішими будуть переговори, тим більше вірогідності досягти на них якоїсь згоди, оскільки, по-перше, отримання нових відомостей в діалозі дозволить ухвалити рішення з кращим знанням і розумінням ситуації; по-друге, між сторонами можуть встановитися кращі відносини і клімат довіри; по-третє, можуть зменшитися вимоги сторін; по-четверте, при з'ясуванні обставин конфлікт може бути вичерпаний сам собою (наприклад, якщо це помилковий юридичний конфлікт, що неправильно зрозуміли). Важливу роль відіграватиме встановлення кількох етапів переговорів. Проте тривалість переговорів може як сприяти переговорам, так і мати негативні наслідки (затягування переговорів). (2) Чим спокійніше і раціональніше сторони конфлікту почнуть і вестимуть переговори, тим легше буде оцінити загальну ситуацію, їх справжні інтереси і вимоги одне до одного, а відтак і легше буде знайти компроміс. (3) Тривале спілкування із особою, що проводить переговори, та між собою дозволить поліпшити відносини сторін через краще їх розуміння одне одного.

Як правило, в конфлікті людина у конфлікті та переговорах обирає одну з двох моделей поведінки. В першій моделі – це поведінка в рамках **«Об'єднуючої»** стратегії, що припускає вибір із двох альтернативних способів поведінки: співробітництво або уникнення. В основі цієї стратегії поведінки лежить «прямолінійно агресивний» тип ставлення до людей, що характеризується спонтанністю, завзятістю в досягненні мети, загостреним почуттям справедливості, що поєднується з переконаністю у власній правоті, неприйняттям критики. При низьких значеннях даної характеристики

особистість намагається уникати дозволу міжособистісного конфлікту на шкоду своїм інтересам, а при високих – прагне до повного задоволення інтересу всіх учасників конфлікту. Даний тип описується формулою «або все, або нічого», що взагалі характерно для особистості «максималіста».

Вправа «Асертивна реакція»

Мета: формування навичок асертивного реагування у конфлікті.

Тривалість: 20 хв.

Матеріали: ручки, планшети, аркуші паперу.

Інструкція. Кожного з нас ображають певні фрази, так звані «перехід на особистості». Уявіть будь-яку конфліктну ситуацію та запишіть лише ту фразу, яка вас здатна образити.

Хід виконання. Учасники об'єднуються у трійки. Кожен записує фразу, яка містить особисто образливе висловлювання, а потім у трійках передає цей запис сусіду зліва. Отримавши аркуш із записом, кожен учасник має сформулювати асертивну відповідь, усвідомлюючи свої права як асертивної людини (додається). Перш ніж озвучити відповіді у колі, учасники у трійках обговорюють варіанти відповідей, за потреби – уточнюють чи доповнюють.



Рисунок. Права асертивної людини

Питання для обговорення: Чому важко дотримуватися вимог асертивної поведінки у конфлікті? Які емоції викликав у вас запропонований варіант відповідей на висловлювання, що вас особисто ображає?

В другій моделі – це поведінка в рамках «Роз'єднуючої» стратегії в міжособистісному взаємодії, яка ґрунтується на особливостях фрустраційної реакції особистості: схильності брати на себе відповідальність за ситуацію, що склалася (завдяки наявності комплексу провини). Особи з підвищеним почуттям відповідальності схильні пристосовуватися до інтересів інших людей на шкоду своїм (стиль згладжування), а при низькому почутті відповідальності, навпаки, схильні до перемоги за всяку ціну (стиль боротьби).

Втім, важливо розуміти, що «згладжування» – це не просто поступливість і жертвування власними інтересами. Це ще й спосіб перетворення накопичуваної енергії конфлікту в енергію співпраці, що реалізується в прагненні одного не випускати назовні ознак озлоблення й конфліктності, апелюючи до потреби в солідарності та співпраці з опонентом. Тому «згладжування» – це достатньо ефективний прийом запобігання конфліктам, особливо якщо здійснюється наполегливо і досягає реального співробітництва сторін.

Необхідно розуміти, що **вирішення конфлікту** – процес тривалий, який вимагає від лідера великого терпіння та толерантності. В ході врегулювання конфлікту учасникам здебільшого доводиться пройти ряд фаз – від більш чи менш насильницьких дій із примушування суперника здатися до вирішення суперечностей шляхом обговорень. Ці фази наступні:

- припинення насильницьких дій;
- встановлення діалогу;
- пошук рішення проблем шляхом переговорів.

Ефективна методика у розумінні можливостей подолання конфлікту – це **складання карти конфлікту**, яка відрізняється від аналізу тим, що її розробляє психолог разом із клієнтом. Картографія конфлікту включає три етапи:

- 1) визначити проблему;
- 2) з'ясувати головних учасників;
- 3) з'ясувати потреби й інтересів (та рівня стурбованості щодо них) учасників.

Вправа «Знайти шлях»

Мета: формування навичок аналізу конфліктної ситуації та способів її вирішення.

Тривалість: 30 хв.

Матеріали: ручки, планшети, аркуші паперу, роздруківки шаблонів.

Інструкція. Подивитися на ситуацію зі сторони в емоційно зарядженій атмосфері для більшості людей становить серйозну проблему. Ми можемо використати навички користування картами, адже підсвідомо схильні знайти вихід за допомогою вказівників. Головне – відповідально та зважено скласти карту.

Хід виконання. Учасники об'єднуються у міні-групи. Кожна група наводить приклад конфлікту, а потім має шляхом спільного обговорення визначити об'єкт конфлікту, все коло учасників, мету, прийнятні варіанти для кожного учасника, переваги та ризики кожного озвученого варіанту.

Після обговорення у міні-групах карти презентують усім групам. Завдання ведучого – активізувати групове обговорення щодо варіантів вирішення конфлікту.



Рисунок. Шаблон «карти конфлікту»

Однією з поширених форм профілактики та вирішення конфліктів є форма **тренінгу**. Ініціатором такого підходу слід вважати Дж. Бертон, згідно з яким вирішення конфлікту має базуватися на зміні глибинних структур. Правильно організоване спілкування між соціальними групами, які перебувають у конфлікті, є одним з центральних методів в даному підході. Воно спрямоване на зміну характеру сприйняття, про що згадувалося вище, а також, за допомогою цього, на зміну відносин сторін одна до одної.

Замість терміну «вирішення конфлікту» запропоновано новий термін, а головне – новий підхід, який називається «**трансформація конфлікту**». На практиці за останні тридцять років сфера посередництва та врегулювання спорів змінилася від тієї, що розпочалася на низовому рівні, з акцентом на досягнення серйозних соціальних змін і загального блага, до тієї, яка стала професійною діяльністю, скерованою на маніпуляційний пошук угоди задля вирішення односторонніх потреб клієнта, що забезпечує лише тимчасове й поверхнєве вирішення реальних проблем. Ось чому трансформація конфлікту – це інший і, можливо, більш комплексний процес, аніж вирішення конфліктів.

Маючи це на увазі, здається безперечним, що прихильники трансформації конфлікту мають певне право стверджувати, що просто недостатньо вирішити один набір питань між сторонами, які потім залишаються в ментальній системі взаємної підозри та антагонізму та у відносинах недружньої взаємозалежності, що неминуче споводує далі суттєві суперечки. Трансформація конфлікту передбачає, що потрібно набагато більше, ніж просто знайти рішення одного набору конфліктуючих інтересів та цінностей.

Таким чином, трансформація передбачає, наприклад, такі зміни, як збільшення взаємної емпатії з боку противників, зі зменшенням поширеності упереджень, стереотипів і навичок дегуманізації та демонізації іншої сторони. Потрібні також значні зміни в характері та частоті комунікацій між ними.

Втім, не варто відмовлятися і від зусиль по зближенню позицій та порозумінню сторін конфлікту. В цьому процесі корисно дотримуватися **принципів ведення переговорів**. Серед багатьох підходів до ведення переговорів (зокрема рекламується і відкрито агресивний підхід, який на практиці рідко завершується успіхом) найбільш ефективними вважаються правила принципового підходу у переговорах, розроблені в рамках відомого Гарвардського проекту з переговорів.

Вправа «Базовий елемент переговорів»

Мета: розвиток навичок вибору стратегії переговорного процесу.

Тривалість: 30 хв.

Хід виконання. Учасники поділяються на 4 міні-групи, кожна з яких отримує опис суті конкретного базового елементу переговорів («Люди», «Інтереси», «Варіанти», «Критерії») та рекомендацій його застосування. Підгрупа має продемонструвати сценку із застосуванням даного прийому

Питання для обговорення: Як ви оцінюєте прогностичну ефективність даних прийомів? Який з прийомів ви готові спробувати застосувати за першої нагоди?

Таблиця «Базовий елемент переговорів»

Тип	Суть	Рекомендації
Люди	враховує той факт, що учасники переговорів можуть мати радикально відмінні погляди і підходи, тому їм буває важко спілкуватися.	Зробіть розмежування між учасниками переговорів і предметом переговорів.
Інтереси	націлений на виявлення справжніх прихованих інтересів сторін, замаскованих під їх заявами.	Зосередьтесь на інтересах, а не на позиціях.
Варіанти	стосується труднощів, що виникають при виробленні оптимальних рішень під тиском.	Перш ніж вирішити, що робити, виділіть коло можливостей.
Критерії	дозволяє подолати свавілля, суб'єктивізм, впертість опонентів; довести, що угода повинна відображати певні справедливі норми, а не залежати від необгрунтованих бажань кожної зі сторін.	Наполягайте на тому, щоб результат ґрунтувався на певній об'єктивній нормі.

Переговори на основі принципового підходу можна розділити на три окремі стадії: аналіз, планування і дискусія.

На стадії аналізу діагностують ситуацію, збирають інформацію, обмірковують її. Слід з'ясувати проблеми, що стоять перед учасниками, встановити їхню значимість для певних групових інтересів, усвідомити ворожі емоції і особливості відносин, визначити свої інтереси та інтереси іншої сторони. Необхідно звернути увагу на варіанти, вже готові для обговорення, і розібратися у критеріях, запропонованих як основа для досягнення домовленості.

На стадії планування потрібно з'ясувати наступні питання: Як ви передбачаєте вирішити проблему відносин з іншими людьми? Які з важливих інтересів найважливіші? У чому полягають ті чи інші об'єктивні перешкоди? Варто обміркувати додаткові варіанти і критерії, щоб обрати з них найприйнятніші.

На стадії дискусії, коли сторони спілкуються між собою, прагнучи до угоди, необхідно усвідомити, чи є у них відмінності у сприйняттях, відчуття недовolenня і обурення, труднощі у спілкуванні, і спробувати розібратися у цьому. Кожна сторона повинна зрозуміти інтереси іншої. Обидві вони можуть спільно висунути варіанти, що будуть взаємовигідними, і за допомогою об'єктивних критеріїв прагнути до погодження протилежних інтересів.

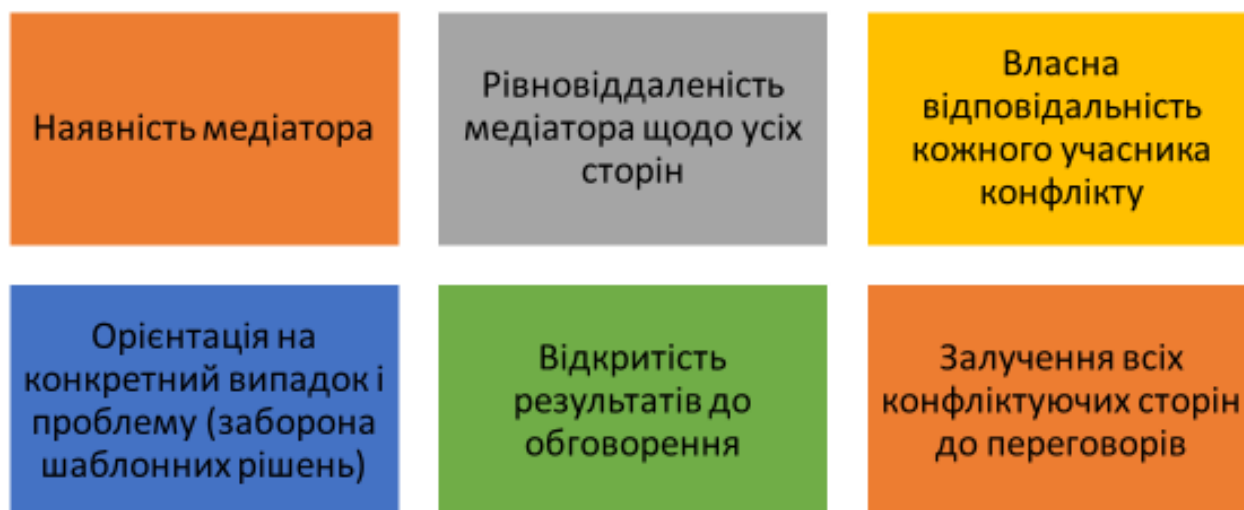
Підсумовуючи, можна стверджувати, що на противагу позиційній дискусії, принциповий метод концентрує увагу на базових інтересах, на варіантах, які задовольняли б обидві сторони, і на справедливих критеріях, що у результаті, як правило, веде до розумної угоди.

4. Медіація як ефективний вихід з конфлікту

Відмінність посередника від арбітра полягає в тому, що сам посередник нічого не вирішує, він лише організовує контакти, сприяє переговорам сторін, консультує. Посередник виступає як неофіційний учасник процесу, рекомендації і вирішення якого не носять обов'язкового характеру для сторін, що беруть участь у конфлікті. Оскільки комунікація між учасниками конфлікту порушена, досягти прийняттого рішення без допомоги посередника практично неможливо. Роль посередника, як суб'єкта, що формує, налагоджує і забезпечує канали організаційних, правових, інформаційних та інших зв'язків, надзвичайно велика. Завдяки такого роду діяльності задовольняються інтереси кожного з учасників конфлікту.

Таким чином, мета посередницької діяльності полягає у перетворенні конфлікту на співпрацю.

Ознаки медіації



Дослідники А.Дмитрієв та В.Казимирчук виділяють такі види посередництва:

1. Нейтральне вислуховування, яке здійснює посередник, обраний сторонами конфлікту для отримання від них пропозицій щодо його врегулювання. Не розкриваючи змісту, слухач дає поради сторонам у тому випадку, якщо їх пропозиції мають схожість з тих або інших питань. Якщо пропозиції виходять за узгоджені межі, нейтральний слухач може сприяти сторонам у зближенні їх позицій і досягненні остаточної угоди. Нейтральним слухачем може стати особа, що у минулому фахово працювала у сфері юридичної діяльності, наприклад, колишній суддя або юрист, що має практику у відповідній сфері. Різновид нейтрального слухача – нейтральний експерт (індивід або організація, покликаний надати рекомендаційний висновок щодо фактичних або юридичних питань). Наприклад, сторони можуть звернутися до судді або юриста (вченого) із проханням дати тлумачення спірної норми права.

2. Сприяння, тобто процес співпраці, покликаний допомогти соціальній групі або колективам, що дотримуються різних поглядів, досягти єдиної мети або вирішити спірну проблему для взаємного задоволення.

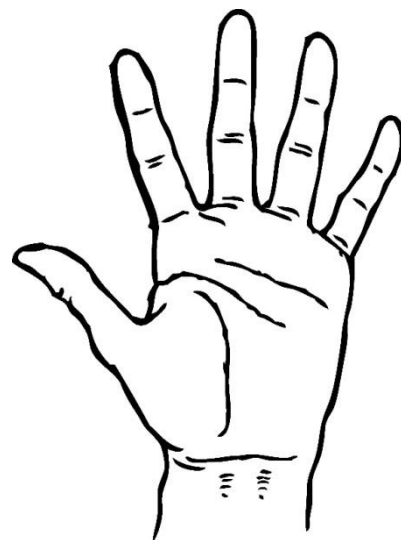
Вправа «Внутрішня готовність»

Мета: розвиток навичок саморегулювання для медіаторів.

Тривалість: 15 хв.

Матеріали: ручки, планшети, бланки.

Інструкція. *Всі ми рано чи пізно втрачаємо рівновагу. Особливо у питаннях конфлікту. Чи може людина, яка втратила рівновагу, допомогти врівноважити конфліктуючі сторони? Готовність до ролі медіатора – базова вимога до особистості. Ця проста вправа сприяє зменшенню емоційної напруги. Зверніть увагу, що образи щоразу можуть змінюватися, не намагайтеся пригадати, довіртеся своїй підсвідомості.*



Хід виконання. *Учасники мають пригадати та відобразити на бланку 5 улюблених стимулів органів відчуття: улюблений запах, смак, звук, дотик і образ.*

Питання для обговорення: *Наскільки важлива внутрішня готовність до ролі медіатора? Які способи самозаспокоєння використовуєте ви?*

Бланк до вправи «Внутрішня готовність» додається.

Позиція медіатора у процесі посередництва має базуватися на клієнт-центрованій концепції Дж.Роджерса: (1) розуміння почуттів кожної сторони (емпатія); (2) відкритість і відвертість (автентичність); (3) безумовне прийняття кожної зі сторін; (4) системне мислення, тобто прагнення сприймати конфлікт із об'єктивних позицій, як закономірне явище, а не чийсь провину. Ефективний посередник – це тверезий реаліст, котрий не ставить собі за мету досягнення «найкращого» або «найсправедливішого» вирішення конфлікту, а прагне компромісу, тобто дає його учасникам не те, що вони хочуть, а те, що вони можуть отримати. Взагалі процес посередництва має дві орієнтації: (1) орієнтованість на досягнення домовленості та (2) орієнтованість на поліпшення стосунків між сторонами. В реальному процесі посередництва потрібно знаходити правильне співвідношення обох орієнтацій на підставі аналізу конкретної ситуації.

Вправа «Крок за кроком»

Мета: усвідомлення послідовності етапів процесу медіації.

Тривалість: 30 хв.

Матеріали: ручки, планшетки, бланки.

Інструкція. Медіація вимагає часу та зусиль усіх залучених сторін. Зараз спробуємо визначити послідовність кроків медіатора для досягнення успіху

Хід виконання. Учасники мають розподілити завдання медіатора відповідно до етапів процесу медіації. Після індивідуального виконання відбувається обговорення у колі. Ведучий пояснює логічну послідовність кроків медіатора.

Питання для обговорення: Який з кроків медіатора здається вам найважчим? А який найважливішим? Чому?

Бланк до вправи «Крок за кроком»

Дії медіатора	
Етап 1. Підготовка до медіації	відповісти на питання учасників конфлікту
	кожен з учасників описує своє бачення виходу з конфлікту
	підписання угоди
Етап 2. Вступна частина медіації	проінформувати учасників про процедуру медіації, послідовність етапів
	кожен з учасників має можливість описати своє бачення конфліктної ситуації
	представитися та уточнити, як звертатися до сторін
	отримати згоду сторін дотримуватися правил медіації
Етап 3. Розповіді сторін	визначення мети зустрічі
	формування переліку проблем
	детальний опис досягнутих рішень та перевірка їх реалістичності
	визначення майбутніх відносин сторін
	визначення першочергових питань, які потребують вирішення
Етап 4. Розв'язання проблеми	встановлення довіри та атмосфери безпеки
	упевнитися, що час, призначений для зустрічі, зручний для всіх
	підготувати приміщення для зустрічі
	налагодження контактів зі сторонами
	за результатами зустрічі буде підписано угоду про домовленість учасників
	Індивідуальна бесіда з кожним учасником (за потреби)
Етап 5. Укладання та підписання угоди	

Канадський дослідник Р. Берт сформулював у вигляді коротких гасел такі *принципи діяльності посередника*:

Завдання-час-знаряддя. Завдання має бути зрозумілим, має бути визначено певний час, на який усі погодяться і дотримуватимуться його, та забезпечено відповідні знаряддя для роботи.

Процес, а не зміст. Посередник дбає, щоб сторони дотримувалися процедури, спрямовує їх у річище співробітництва, але не вирішує проблеми за них.

Судження, не засудження. Посередник не оцінює, не критикує сторони. Його судження є результатом активного слухання і спрямовані на перевірку правильності свого розуміння тих тверджень і пропозицій, які висловили сторони.

Відповідь, а не реакція. Посередник не повинен реагувати на почуте з позицій своїх цінностей, переконань, уподобань. Він має прагнути до безоціночної інструментальної відповіді, яка сприяє співпраці сторін.

Гідність та повага народжують довіру. Посередник демонструє повагу до сторін і визнання їхньої гідності. Він наголошує на тому, що для розв'язання конфлікту передусім необхідно захотіти його розв'язати.

Мандат і дозвіл. Посередник обов'язково має переконатися в тому, що сторони надали йому повноваження заглиблюватися в їхній конфлікт та працювати в ньому.

Місце, позиція, присутність. Посередник повинен пам'ятати, що він має бути рівновіддаленим від сторін, постійно опікуватися тим, щоб налагодити співпрацю між ними.

Слухати, слухати, слухати. Слухаючи сторони, посередник дає можливість прихованому конфлікту вийти на поверхню. Він також демонструє сторонам модель поведінки, яку варто наслідувати.

Дбай про процес, а не про результат. Посередник не повинен пропонувати сторонам можливе рішення навіть тоді, коли воно йому здається очевидним. Він має передусім дбати про співпрацю сторін.

У загальному підсумку варто відзначити, що остаточне «вирішення» одного конкретного конфлікту не передбачає безконфліктного майбутнього, особливо якщо сторони, які беруть участь у цьому, мають довгу історію ворожнечі, страху чи недовіри. Тим більше, очевидно, що вирішення певного конфлікту не усуне всі розбіжності між сторонами, незалежно від того, в якій сфері і наскільки великі ці відмінності. Відтак ще більшої вагомості набуває здатність до опанування ситуацією в різних умовах та особливостях протікання конфліктів та конфліктних ситуацій.

Словник конфліктологічних термінів

Агресія – форма поведінки учасників конфлікту, що характеризується ворожістю, спрямована на заподіяння шкоди або навіть на фізичне усунення суперника.

Агресивність – стан особистості, що проявляється у гніві, злості. В конфліктних ситуаціях може бути варіантом психологічного захисту. Що ж до особи, то це специфічна поведінка, яка може проявлятися демонстрацією переваг в силі чи використання сили.

«**Арбітр**» – одна з п'яти традиційних ролей медіатора у вирішенні конфлікту. Арбітр діє так само, як третейський суддя, але сторони можуть не погодитися з його рішенням і звернутися до іншого.

Арбітраж – спосіб розв'язання спорів, при якому сторони звертаються до арбітрів, що обираються самими сторонами чи призначаються за їх згодою, або в порядку, встановленому законом.

Асертивність – спосіб поведінки людини в конфліктній ситуації, при якому вона досягає бажаного для себе без нападів та збитків для протилежної сторони.

Бойкот – відмова від спілкування та взаємодії, від участі в чому-небудь як спосіб протесту проти дій протилежної сторони.

Вертикальний конфлікт – конфліктна взаємодія суб'єктів вертикального підпорядкування: керівник – підлеглий, підприємство – вища організація, мале підприємство – директор.

Врегулювання конфлікту – часткове розв'язання конфлікту, припинення відкритої боротьби сторін. При цьому можуть зберігатися як внутрішні, так і зовнішні причини, що спонукають до конфлікту.

Горизонтальний конфлікт – конфліктна взаємодія рівних суб'єктів: керівників одного рівня, підприємств і спеціалістів між собою.

Девіантна поведінка – поведінка індивіда або групи, що відхиляється від загальноприйнятих писаних або неписаних норм, внаслідок чого відбувається або їх порушення, або розвиток.

Дегуманізація суперника – поширення та запровадження уявлень про нього як про неповноцінну людину (розумово відсталу або «дику як звір»), негідну вважатись рівною іншим і мати право на гуманне ставлення до себе.

Дескалація – зменшення гостроти конфлікту.

Згладжування – поступливість, жертвування інтересами справи задля підтримання й поліпшення стосунків з іншою людиною.

Інструментальне ставлення до людей – оцінка й використання їх виключно як засобів досягнення своїх цілей та бажань. В рамках конфлікту виражається в дегуманізації і навіть у демонізації суперника (для уникнення докорів сумління через всю ту шкоду, яка була йому заподіяна і яка зазвичай перевищувала як межі необхідної оборони, так і межі справедливості та здорового глузду).

Інституціоналізація конфлікту – це створення відповідних органів та процедур урегулювання конфліктної взаємодії.

Інцидент – подія, що служить приводом для переходу суб'єктів до відкритих конфліктних дій.

Компроміс – 1) стратегія поведінки, що передбачає взаємні поступки; 2) угода протидіючих сторін на основі взаємних поступок.

Консенсус – 1) загальна згода із спірних питань; 2) узгодженість поглядів і орієнтацій суб'єктів, метод прийняття рішень за допомогою співробітництва, досягнення принципової єдності думок.

Конкуренція – 1) прояв змагальності, прагнення досягти успіху, винагороди, влади і т.п. шляхом випередження, відсторонення або усунення суперників, що прагнуть до ідентичних цілей; 2) чесне суперництво, тобто таке, що ведеться за справедливими (не однобічно вигідними) правилами і приводить до взаємного розвитку конкурентів. Боротьба за правилами – це, інакше, інституціоналізований конфлікт.

Конформізм – пристосовництво, пасивне прийняття існуючого порядку речей, пануючих думок.

Конфліктогени – вербальні й невербальні компоненти поведінки особистості або групи, що сприяють виникненню та ескалації конфліктів.

Конфлікт – це найбільш гострий спосіб розв'язання значних суперечностей, що виникають у процесі взаємодії, який полягає у прагненні завдати шкоди іншій стороні конфлікту.

Легітимізація конфлікту – це визнання конфлікту, його усвідомлення та «узаконення» в очах його учасників, без чого не може виникати питання про його регулювання: спочатку треба визнати наявність суперечностей, а вже потім керувати процесом їх узгодження.

Медіатор – посередник у вирішенні конфлікту. Залежно від ступеня контролю медіатора за прийнятими рішеннями виділяють кілька ролей третьої сторони в конфлікті: третейський суддя, арбітр, посередник, помічник і спостерігач.

Медіація – один зі способів розв'язання конфліктів, коли на відміну від суду та арбітражу сторони вибирають неюридичні засоби спілкування за участю посередника-медіатора.

Мобінг – психологічні утиски працівника, переважно групові, з боку роботодавця або інших працівників, що включають в себе постійні негативні висловлювання, критику на адресу працівника, його ізоляцію всередині організації, обмеження соціальних контактів, поширення про нього завідомо неправдивої інформації.

Нонконформізм – прагнення індивіда за будь-яких обставин повестися всупереч позиції пануючої більшості і в усіх випадках стверджувати протилежну точку зору.

Об'єкт конфлікту – конкретні матеріальна (ресурс), соціальна (влада) або духовна (ідея, принцип, норма) цінності, до володіння або користування якими прагнуть обидва учасники конфлікту.

Опонент – учасник спору, конфлікту, який вважає свої інтереси неузгодженими.

Пороговий рубіж – містить в собі визначення того найменшого, що сторона згодна прийняти від опонента, і того найбільшого, що вона може запропонувати опонентові, не ставлячи під загрозу власні інтереси.

«**Помічник**» - одна з п'яти традиційних ролей медіатора у вирішенні конфлікту. Помічник організовує зустріч, але не бере участі в обговоренні.

«**Посередник**» - одна з п'яти традиційних ролей медіатора у вирішенні конфлікту, нейтральна роль. Посередник має спеціальні знання й забезпечує конструктивне вирішення конфлікту. Але остаточне рішення належить опонентам.

Превенція – запобігання, тобто вид соціальної діяльності із попередження та профілактики небажаної, девіантної поведінки.

Предмет конфлікту – матеріальні або духовні цінності чи обставини, які стали причиною незгоди між сторонами. Предметом можуть бути економічні, територіальні, політичні, релігійні, мовні та інші обставини.

Причини конфлікту – обставини, що об'єктивно і закономірно призводять до конфлікту. Найчастіше полягають у застарілості та несправедливості в нових умовах тих писаних і неписаних правил, якими люди керуються у взаємовідносинах.

Редукція конфлікту – це процедура управління конфліктом, яка означає послідовне послаблення його інтенсивності за рахунок переведення на інший рівень (наприклад, особистісний конфлікт переводиться на рівень ролевого, оскільки його можна інституціоналізувати).

Сенситивність – характерологічна особливість людини, що виявляється в підвищеній чутливості до того, що відбувається з нею.

«**Спостерігач**» - одна з п'яти традиційних ролей медіатора у вирішенні конфлікту: своєю присутністю в зоні конфлікту він пом'якшує його перебіг.

Структурування конфлікту – це виявлення носіїв суперечливих інтересів та з'ясування якісних і кількісних характеристик учасників конфлікту для розуміння функцій, котрі виконують ці учасники у системі конфліктної взаємодії.

Толерантність – терпимість до чужого способу життя, думок, поведінки, цінностей тощо; як мінімум – готовність до конструктивної взаємодії попри всі розбіжності, а як максимум – відсутність негативних почуттів із приводу цих розбіжностей.

«**Третейський суддя**» - одна з п'яти традиційних ролей медіатора у вирішенні конфлікту. Третейський суддя має максимальні можливості для вирішення проблеми. Він всебічно вивчає проблему і його рішення не оскаржується.

Ультиматум – вимога до іншої сторони, у разі невиконання якої її очікують санкції.

Управління конфліктом – цілеспрямований вплив на процеси конфліктної взаємодії, який прагне запобігти конфлікту або забезпечити конструктивне вирішення соціальних проблем, що виявилися у конфлікті.

Установка конфліктна – схильність і готовність діяти в передбачуваному конфлікті певним чином. Є частиною «конфліктної (ворожої) ментальності» і складається з (1) ідей про неприпустимість робити поступки «ворогам», (2) неадекватно бурхливих емоцій ненависті та злості і (3) символічних або реальних вчинків, скерованих на завдання шкоди.

Ухилення (відгороджування) – пасивна поведінка у конфліктній ситуації, що виявляється в ігноруванні проблеми або відкладенні свого втручання.

Фасилітація – 1) ефект посилення домінуючих реакцій у присутності інших; 2) організація процесу колективного розв'язання проблем у групі, який керується фасилітатором (ведучим, зазвичай – професійним психологом, що володіє відповідними техніками).

Фрустрація – психологічний стан наростаючого емоційно-вольового напруження, що виникає в конфліктних ситуаціях, які заважають досягненню мети або задоволенню потреб і бажань, загрожують людині або її престижу, людській гідності.

Цільове управління – процес, що складається з чотирьох незалежних етапів: 1) вироблення чітких і лаконічно сформульованих цілей; 2) розробка реалістичних планів їх досягнення; 3) систематичний контроль та вимір якості роботи і результатів; 4) прийняття заходів, які коригуються для досягнення запланованих результатів.

Ціна конфлікту – збитки від конфлікту, які можливо визначити через: 1) витрати енергії, часу, сил на боротьбу з супротивником; 2) шкоду, яка настала від ворожих дій; 3) втрати, пов'язані з погіршенням ситуації.

Ціна виходу з конфлікту – різниця між втратами і надбаннями, зумовленими виходом.

Рекомендована та використана література

1. Анцупов А.Я., Леонов Н.И. Хрестоматія по конфліктології. URL: http://ipkfp.nspu.ru/file.php/1/KHrestomatija_po_konfliktologii.pdf
2. Беззубко Л. В. та ін. Управління трудовими конфліктами. К., 2004. 256 с. URL: https://maup.com.ua/ua/navchannya-u-maup/library/pidruchniki/upravlinnya-personalom/upravlinnya_trudovimi_konfliktami.html
3. Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління. Київ, 2005. 456 с. URL: <https://posek.km.ua/biblioteka/K/Конфліктологія%20з%20основами%20психології%20управління%20Дуткевич%20Т.В.pdf>
4. Ефективне управління конфліктами. Базові навички медіатора [тренінговий комплекс] / за заг. ред. В. О. Мельман. Харків, 2018. 97 с. URL: http://unicon.org.ua/wp-content/uploads/2018/03/Trenyngovyj_Kompleks_UNYKON_GIZ1.pdf
5. Зинчина А. Б. Хрестоматія по конфліктології. Харьков, 2008. 166 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/11317388.pdf>
6. Кеннеди Г. Договориться можно обо всем! Как добиваться максимума в любых переговорах. К., 2020. 409 с. URL: <http://loveread.ec/contents.php?id=66509>
7. Козер Л. Функции социального конфликта. URL: <http://www.philsci.univ.kiev.ua/biblio/kozer.htm>
8. Ложкин Г. В., Повякель Н. И. Практическая психология конфликта: учеб. пособие. Киев, 2002. 256 с. URL: https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/ps_17.pdf
9. Менеджмент соціальних конфліктів / за наук. ред. І. В. Петренко. К., 2020. 77 с. URL: <https://ispp.org.ua/wp-content/uploads/2020/10/PetrenkoMetRec2020-maket.pdf>
10. Орлянський В. С. Конфліктологія. Навч. посіб. К., 2007. 160 с. URL: <https://pidru4niki.com/12191214/psihologiya/konfliktologiya>
11. Пірен М. І. Конфліктологія. К., 2007. 360 с. URL: <https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/n213.pdf>
12. Свиридюк Н. П. Переговори та посередництво як способи вирішення юридичних конфліктів. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/vapsv/2010_4/St_14.pdf
13. Сельченко К. Прикладная конфликтология. Хрестоматія. Минск, 2003. 624 с. URL: https://www.koob.ru/selchenok/selchonok_prikladnaja_konfliktologia
14. Тихомирова Є. Б., Постоловський С. Р. Конфліктологія та теорія переговорів: Підручник. Рівне, 2007. 389 с. URL: <https://posek.km.ua/biblioteka/K/Конфліктологія%20та%20теорія%20переговорів%20Тихомирова%20Є.%20Б.pdf>
15. Яхно Т. П., Куревіна І. О. Конфліктологія та теорія переговорів: навч. посіб. К., 2018. 168 с.
16. Mitchell, Christopher. Beyond Resolution: What Does Conflict Transformation Actually Transform? URL: <https://www.gmu.edu/programs/icar/pcs/CM83PCS.htm>