

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВНУТРІШНІХ СПРАВ**

*Факультет № 6
Кафедра соціології та психології*

ТЕКСТ ЛЕКЦІЇ

З навчальної дисципліни «**Конфліктологія**»
вибіркових компонент
освітньої програми першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

053 Психологія (практична психологія)

Тема №9. Переговори як один з основних видів завершення конфлікту.

Харків 2023

ЗАТВЕРДЖЕНО

Науково-методичною радою
Харківського національного
університету внутрішніх справ
Протокол від 30.08.2023 р. № 7

СХВАЛЕНО

Вченою радою факультету № 6
Протокол від 25.08.2023 р. № 7

ПОГОДЖЕНО

Секцією Науково-методичної ради
ХНУВС з гуманітарних та соціально-
економічних дисциплін
Протокол від 29.08.2023 р. №7

Розглянуто на засіданні кафедри соціології та психології (протокол від 15.08.2023 № 8)

Розробники:

Доцент кафедри соціології та психології, кандидат психологічних наук, доцент
Шиліна А. А.

Рецензенти:

1. Провідний науковий співробітник науково-дослідної лабораторії морально-психологічного супроводження службово-бойової діяльності Національної гвардії України науково-дослідного центру службово-бойової діяльності Національної гвардії України, кандидат психологічних наук, старший науковий співробітник Мацегора Я. В.
2. Доцент кафедри соціології та психології факультету № 6 Харківського національного університету внутрішніх справ, кандидат психологічних наук, доцент Чепіга Л.П.

План лекції:

1. Форми завершення конфлікту за А.І. Шипіловим.
2. Розв'язання конфлікту: умови, чинники, етапи.
3. Переговори як засіб завершення конфліктів. Психологічні умови успіху на переговорах.
4. Посередницька діяльність у завершенні конфліктів.
5. Запровадження процедури медіація у вирішенні конфліктів.
6. Основні принципи ненасильницького спілкування.

Рекомендована література:

Основна

1. Калаур С. М., Фалинська З. З. Соціальна конфліктологія: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Т. Астон. 2010. 360 с.
2. Конфліктологія та теорія переговорів: навч. посіб. для студентів, аспірантів і викл. вищ. закл. освіти України / Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2015. 200 с.
3. Конфліктологія: навчальний посібник /за ред. Г. В. Гребенькова. Львів : Магнолія, 2011. 229 с. .
4. Мороз О. В. Теорія конфліктів в контексті побудови загальної моделі ефективності сучасного підприємства: монографія. Вінниця. Видавництво ВНТУ. 2010. 255 с
5. Русинка І. Психотехнологія управління конфліктами. Вища школа. 2013. №1. С. 72.
6. Скібіцька, Л. І. Конфліктологія: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. К. Кондор. 2011. 383 с.
7. Управління конфліктами: текст лекцій : навч. посіб. Г. В. Жаворонкова, О. М. Скібіцький, Т. В. Сівашенко, О. І. Туз. К. Кондор, 2013. 172 с

Електронні ресурси

1. Сервер Верховної Ради України: <http://www.rada.gov.ua/>
2. Національний інститут стратегічних досліджень <http://www.niss.gov.ua>
3. Портал Інституту соціології Національної академії наук України <http://isoc.com.ua/institute/>

Текст лекції.

1. Форми завершення конфлікту за А.І. Шипіловим.

Вирішення конфлікту - це спільна діяльність його учасників, спрямована на припинення протидії і вирішення проблеми, яка призвела до зіткнення. Воно передбачає активність обох сторін щодо перетворення умов, у яких вони взаємодіють, щодо усунення причин конфлікту. Для вирішення конфлікту необхідна зміна самих опонентів (чи хоча б одного з них), обстоюваних позицій. Часто дозвіл ґрунтується на зміні ставлення опонентів до об'єкта конфлікту або один до одного. Врегулювання конфлікту відрізняється від дозволу тим, що в усуненні протиріччя між опонентами бере участь третя

сторона. Її участь можливо як за згодою протиборчих сторін, так і без нього. При завершенні конфлікту не завжди дозволяється протиріччя, що лежить в його основі. Тільки близько 62% конфліктів між керівниками і підлеглими дозволяється або регулюється. У 38% конфліктів протиріччя не дозволяється або загострюється. Це відбувається тоді, коли конфлікт згасає (6%), переростає в інший (15%) чи усувається адміністративним шляхом (17%). Згасання конфлікту - це тимчасове припинення протидії при збереженні основних ознак конфлікту: суперечностей і напружених відносин. Конфлікт переходить із «явною» форми в приховану. Згасання зазвичай відбувається в результаті:

- Втрати мотивації до протиборства (об'єкт конфлікту втратив свою актуальність);
- Переорієнтації мотиву, перемикання на невідкладні справи тощо;
- Виснаження ресурсів, сил і можливостей для боротьби. Під усуненням конфлікту розуміють такий вплив на нього, в результаті якого ліквідуються основні його структурні елементи. Незважаючи на «неконструктивність» усунення, існують ситуації, які вимагають швидких і рішучих дій на конфлікт (загроза насильства, загибелі людей, дефіцит часу або матеріальних можливостей). Усунення конфлікту можливе за допомогою наступних способів:
- Вилучення з протиборства одного з опонентів (переведення в інший відділ, філія, звільнення з роботи);
- Виключення взаємодії опонентів на тривалий час (відправлення у відрядження одного або обох і т.п.);
- Усунення об'єкта конфлікту (позбавлення конфліктуючих можливості мати до об'єкта конфлікту). Переростання в інший конфлікт має місце тоді, коли у відносинах сторін виникає нове, більш значуще протиріччя і відбувається зміна об'єкта конфлікту. А.І. Шипілов виділяє різні умови і фактори конструктивного вирішення конфліктів. Припинення конфліктної взаємодії - перша умова початку дозволу будь-якого конфлікту. До тих пір, поки будуть вживатися якісь заходи з однієї або з двох сторін щодо посилення своєї позиції або ослаблення позиції опонента з допомогою насильства, мова про вирішення конфлікту йти не може. Пошук спільних чи близьких за змістом точок дотику в цілях, інтересах опонентів передбачає аналіз як своїх цілей та інтересів, так і цілей та інтересів іншої сторони. Якщо сторони хочуть розв'язати конфлікт, вони повинні зосередитися на інтересах, а не на особистості опонента. При вирішенні конфлікту зберігається стійке негативне ставлення сторін одна до одної. Воно виражається у негативному думці про опонента й у негативних емоціях по відношенню до нього. Щоб приступити до вирішення конфлікту, необхідно пом'якшити це негативне ставлення. А.І. Шипілов вважає, що одночасно доцільно перестати бачити в опонента противника. Важливо зрозуміти, що проблему, через яку виник конфлікт, краще вирішувати спільно, об'єднавши зусилля. Цьому сприяє, по-перше, критичний аналіз власної позиції і дій - виявлення і визнання власних помилок

знижує негативне сприйняття опонента. По-друге, необхідно постаратися зрозуміти інтереси іншого. По-третє, доцільно виділити конструктивний початок у поведінці чи навіть у намірах опонента. Не буває абсолютно поганих чи абсолютно гарних людей або соціальних груп. У кожному є щось позитивне, на нього і необхідно спиратися при вирішенні конфлікту.

Важливо зменшити негативні емоції протилежної сторони. Серед прийомів виділяють такі, як позитивна оцінка деяких дій опонента, готовність іти на зближення позицій, звернення до третьої сторони, яка авторитетна для опонента, критичне ставлення до самого себе, врівноважене власну поведінку та ін.

Об'єктивне обговорення проблеми, з'ясування суті конфлікту, вміння сторін бачити головне сприяють успішному пошуку вирішення протиріччя. Акцентування уваги на другорядних питаннях, турбота тільки про свої інтереси знижують шанси конструктивного розв'язання проблеми. Коли сторони об'єднують зусилля по завершенню конфлікту, необхідний облік статусів (посадового становища) один одного. Сторона, яка займає підлегле становище або має статус молодшого, повинна усвідомлювати межі поступок, які може собі дозволити її опонент. Занадто радикальні вимоги можуть спровокувати сильну сторону на повернення до конфліктного протистояння. Ще одна важлива умова - вибір оптимальної стратегії дозволу, відповідної даними обставинами. Такими стратегіями є співпраця і компроміс, і лише іноді - відхід від конфлікту.

Успішність завершення конфліктів залежить від того, як опоненти враховують фактори, що впливають на цей процес. До них відносять:

- Час: наявність часу для обговорення проблеми, з'ясування позицій та інтересів, вироблення рішень. Скорочення часу вдвічі від наявного в розпорядженні для досягнення згоди, веде до підвищення ймовірності вибору альтернативи, що відрізняється більшою агресивністю;
- Третя сторона: участь у завершенні конфлікту нейтральних осіб (медіаторів), які допомагають опонентам вирішити проблему;
- Своєчасність: сторони приступають до вирішення конфлікту на ранніх стадіях його розвитку;
- Рівновага сил: якщо конфліктуючі сторони приблизно рівні за можливостями (рівні статуси або посадове становище), то вони змушені шукати шляхи до мирного вирішення проблеми;
- Культура: високий рівень загальної культури опонентів знижує ймовірність насильницького розвитку конфлікту. Виявлено, що конфлікти в органах державного управління вирішуються більш конструктивно за наявності в опонентів високих ділових і моральних якостей;
- Єдність цінностей: наявність згоди між конфліктуючими сторонами з приводу того, що має представляти собою прийнятне рішення. Конфлікти більш-менш регульовані, коли у їх учасників є загальна система цінностей, цілей і інтересів;

- Досвід (приклад): наявність досвіду вирішення подібних проблем хоча б в одного з опонентів, а також знання прикладів вирішення аналогічних конфліктів;

- Відносини: хороші відносини між опонентами до конфлікту сприяють більш повному вирішенню протиріччя.

Особливу складність для менеджерів представляє знаходження способів розв'язання міжособистісних конфліктів. Існує декілька стратегій поведінки та відповідних тактик поведінки менеджера в конфліктній ситуації. Основні тактик розв'язання міжособистісних конфліктів: - Тактика «уникнення». Дії менеджера спрямовані на те, щоб вийти із ситуації не поступаючись, але й не наполягаючи на своєму, утримуючись від вступу в суперечки і дискусії, від висловлення своєї позиції. У відповідь на пред'явлення менеджеру звинувачення, він переводить розмову на іншу тему, заперечує наявність конфлікту, вважає його непотрібним.

- Протиборство характеризується прагненням менеджера наполягти на своєму шляхом відкритої боротьби за свої інтереси, заняття їм жорсткої позиції непримиренного антагонізму в разі опору, застосування влади, примусу, тиску, використання залежності, тенденції сприймати ситуацію, як питання перемоги або поразки.

- Поступка. У цьому випадку менеджер готовий поступитися, нехтуючи власними інтересами. Піти від обговорення спірних питань, погодитися з претензіями супротивної сторони. Прагне підтримати партнера, підкреслюючи спільні інтереси і замовчуючи розбіжності.

- Співпраця - це тактика характеризується пошуком рішень, що задовольняють, як інтереси менеджера, так і іншої особи в ході відкритого і відвертого обміну думками про проблему.

- Компроміс характеризується прагненням менеджера врегулювати розбіжності, поступаючись в чомусь в обмін на поступки іншого, пошуком середніх рішень, при яких ніхто багато не втрачає, але багато і не виграє, інтереси менеджера та супротивної сторони не розкриваються.

Вирішення конфлікту являє собою багатоступінчастий процес, який включає в себе аналіз і оцінку ситуації, вибір способу вирішення конфлікту, формування плану дій, його реалізацію, оцінку ефективності своїх дій. Тому в першу чергу для вирішення конфлікту необхідно провести діагностику причин конфлікту, позицій і відносин сторін.

2. Розв'язання конфлікту: умови, чинники, етапи.

Управлінню конфліктом повинна передувати стадія його діагностики, тобто визначення основних складових конфлікту, причин, що його породили. При проведенні діагностики конфлікту достатньо складним є виявлення суб'єктів конфлікту, їх потреб, що торкнулися, інтересів, побоювань, причин конфліктної взаємодії.

Для виявлення причин конфлікту можливо використовувати метод картографії конфлікту, суть якого полягає в графічному відображенні складових конфлікту, в послідовному аналізі поведінки учасників конфліктної

взаємодії, у формулюванні основної проблеми, потреб і побоювань учасників, способів усунення причин, що призвели до конфлікту. Цей метод розроблений Х. Корнеліусом і Ш. Фейром. Картографія конфлікту складається з декількох етапів. Перший етап картографії конфлікту — фіксування конфліктної проблеми. На першому етапі проблема описується у загальних рисах, визначається предмет конфлікту. Якщо, наприклад, йдеться про неузгодженість в роботі, про те, що хтось працює гірше за інших, то проблему можна відобразити як "розподіл навантаження". Якщо конфлікт виник через відсутність довіри між особою і групою, то проблему можна виразити як "взаємостосунки". На даному етапі важливо визначити саму природу конфлікту і неважливо, що це не повністю відображає суть проблеми. Не слід визначати проблему у формі двоякого вибору протилежностей "так чи ні", доцільно залишити можливість знаходження нових і оригінальних рішень.

Другий етап — визначення головних учасників конфлікту. Участь в конфлікті може бути різною. Відповідно до цього виділяють таких учасників:

- * опонент — учасник конфлікту, який вважає свої інтереси неузгодженими з інтересами іншого;
- * противник — опонент, який прагне реалізувати свої інтереси за рахунок нейтралізації інтересів іншого;
- * агресор — противник, який виявляє агресивність, намагається причинити іншому зло;
- посередник-учасник — його завдання допомогти ліквідувати конфлікт;
- арбітр — учасник, мета якого проаналізувати конфлікт і дати рекомендації щодо його ліквідації;
- ворог-противник — його мета — знищити противника (фізично чи морально, соціально).

Крім цього є ще ті, хто співчуває, і ті, хто засуджує дії певної сторони в даному конфлікті. На другому етапі виявляються головні учасники (суб'єкти) конфлікту. В список можна внести окремих осіб або цілі команди, відділи, групи, організації. Залучених у конфлікт людей, що мають спільні інтереси в конфлікті, можна об'єднати в групи.

Третій етап у складанні карти конфлікту — з'ясування того, в чому полягають інтереси і в чому побоювання кожного учасника конфлікту. Третій етап припускає перелік основних потреб і побоювань, пов'язаних з цією потребою, всіх основних учасників конфліктної взаємодії. Необхідно з'ясувати мотиви поведінки, що стоять за позиціями учасників в даному питанні. Вчинки людей визначаються їх бажаннями, потребами, мотивами, які необхідно визначити. Інтереси і побоювання учасника конфлікту конкретизуються в його позиції. У найзагальнішому вигляді позиція — це відповідь на питання — "Чого я хочу?".

Графічне відображення потреб і побоювань розширює можливості і створює умови для більш широкого круга рішень, можливих після закінчення всього процесу картографії.

Таким чином, процес аналізу конфлікту складається з таких етапів:

- 1) визначення проблеми;
- 2) визначення головних учасників;
- 3) уточнення інтересів і побоювань кожного учасника;
- 4) уточнення конфліктної ситуації;
- 5) уточнення можливих позицій кожного учасника;
- 6) аналіз позиції з погляду прихованих за нею побоювань і інтересів;
- 7) порівняльний аналіз конфліктної ситуації і позицій учасників з орієнтацією на вироблення альтернативних рішень.

Якщо складається карта конфлікту між двома співробітниками в організації, то в карту можна включити цих працівників, а фахівців, що залишилися, об'єднати в одну групу, або виділити окремо ще і начальника даного підрозділу.

Застосування методу картографії конфлікту дозволяє виявити учасників конфлікту, з них визначити суб'єктів цієї конфліктної взаємодії, представити предмет конфлікту (взаємостосунки у відділі), потреби і побоювання всіх учасників.

Дуже важливе значення в аналізі конфлікту має з'ясування побоювань ("негативних інтересів"). По мірі входження в конфлікт побоювання домінують над

"позитивними" інтересами, викликаючи негативні емоції і тим самим викривляючи уявлення про дійсність, конфліктну ситуацію.

Участь в конфліктних ситуаціях достатньо часто супроводиться посиленням стресових станів людини. Конфлікт є складними взаємостосунками між опонентами, забарвлені сильними емоційними переживаннями. Разом з тим неадекватне сприйняття ситуації, що відбувається через стресовий стан одного з її учасників, достатньо часто приводить до конфліктів.

Конфліктна ситуація може існувати протягом років і не завжди супроводиться сильними переживаннями, але конфлікт як активна протидія суб'єктів відстоювання своїх інтересів, викликає різкі негативні емоції.

Поняття "стрес" означає стан індивіда, який виникає як відповідь на різноманітні екстремальні дії зовнішнього середовища.

Останнім часом на Заході з'явилося і широко обговорюється таке поняття як "психологічне насильство", тобто насильство над психікою людини в результаті того, що його примушують робити те, що він не хоче (працювати не там, де цікаво; виконувати не ту роботу; робити те, що потрібне працедавцю). Жертвами психологічного насильства може стати будь-який індивід. Нині розробляються методи боротьби з цим явищем.

Існує багато чинників, що викликають стреси (організаційні, позаорганізаційні, особові чинники). Організаційні чинники визначаються позицією індивіда в організації, зокрема, відсутністю роботи відповідно до кваліфікації; поганими взаємостосунками з оточуючими; відсутністю перспектив зростання, наявністю конкуренції на робочих місцях і т. п.

3. Переговори як засіб завершення конфліктів. Психологічні умови успіху на переговорах.

Переговори - давнє і універсальний засіб людського спілкування. Вони дозволяють знаходити порозуміння там, де інтереси не збігаються, думки або погляди розходяться. В історичному плані розвиток переговорів йшло за трьома напрямками: дипломатичному, торговому і вирішенню спірних проблем. Нижче переговори розглядаються як засіб завершення конфлікту, коли опоненти вичерпали можливості силового вирішення протиріччя.

Сторони приходять до розуміння необхідності переговорів тоді, коли конфронтація не дає результатів або стає не вигідною. Виділяють два види переговорів: ведуться в рамках конфліктних відносин і в умовах співпраці. Переговори, орієнтовані на співпрацю, не виключають того, що у сторін можуть з'явитися серйозні розбіжності і на цьому ґрунті виникає конфлікт. Можлива і протилежна ситуація, коли після врегулювання конфлікту колишні суперники починають співпрацювати. Переговори потрібні для прийняття спільних рішень. Кожен учасник переговорів сам вирішує, погоджуватися чи ні на ті чи інші пропозиції. Спільне рішення - це єдине рішення, яке сторони розглядають як найкраще в даній ситуації.

Переговори не потрібні, якщо протиріччя можна подолати на основі законодавчих чи інших нормативних актів. Однак багато питань легше, дешевше і швидше вирішувати не через судові інстанції, а шляхом переговорів. У США такі ситуації становлять 90-95% усіх цивільних позовів.

Існують різні підходи до класифікації переговорів. Один з них ґрунтується на виділенні різних цілей їх учасників.

1. Переговори про продовження діючих угод. Наприклад, укладення тимчасової угоди про припинення військових дій.

2. Переговори про нормалізацію. Проводяться з метою переведення конфліктних відносин до більш конструктивного спілкування опонентів. Часто проводяться за участю третьої сторони.

3. Переговори про перерозподіл. Одна зі сторін вимагає змін в свою користь за рахунок іншої. Ці вимоги, як правило, супроводжуються погрозами наступаючої сторони.

4. Переговори про створення нових умов. Їх метою є формування нових відносин, укладання нових угод.

5. Переговори по досягненню побічних ефектів. Вирішуються другорядні питання (демонстрація миролюбності, з'ясування позицій, відволікання уваги тощо).

У залежності від того, які цілі переслідують учасники переговорів, виділяються різні функції переговорів.

- інформаційна (сторони зацікавлені в обміні поглядами, але не готові з яких-небудь причин на спільні дії);
- комунікативна (налагодження нових зв'язків, відносин);
- регулювання та координації дій;

- контролю (наприклад, з приводу виконання угод);
- відволікання уваги (одна зі сторін прагне виграти час для перегрупування або нарощування сил);
- пропаганди (дозволяє одній зі сторін показати себе у вигідному світлі в очах громадськості);
- тяганини (одна з сторін іде на переговори, щоб вселити надію в опонента на вирішення проблеми, заспокоїти її). Існує три типи спільних рішень учасників переговорів:
 - компромісне, або «серединне рішення»;
 - асиметричне рішення, відносний компроміс;
 - знаходження принципово нового рішення шляхом співробітництва.

Перший тип рішення - компроміс, коли сторони йдуть на взаємні поступки. Це типове рішення на переговорах. Компроміс реальний тоді, коли сторони готові задовольнити хоча б частину інтересів один одного. При цьому важливо наявність критеріїв, які дозволили б визначити законність вимог або рівність поступок. Ще краще, якщо рівноцінність кроків назустріч один до одного може бути оцінена кількісно.

Однак частіше доводиться зустрічатися з ситуаціями, коли критерії нечіткі або ж сторони не можуть знайти ту «середину», по відношенню до якої вони можуть рухатися, поступаючись один одному. У таких випадках необхідно шукати поле інтересів. Роблячи великі поступки по менш значимого для себе питання, але більш значущого для опонента, учасник переговорів отримує більше з іншого питання, який представляється йому найбільш важливим. У результаті відбувається «розмін» поступками на переговорах. Важливо, щоб ці поступки не виходили за рамки мінімальних значень інтересів обох сторін. Ця умова отримало назву «принцип Парето» по імені відомого італійського вченого Вільфредо Парето (1848-1923), який обґрунтував даний принцип ще в 1904 р.

Коли статуси, можливості влади та контролю, а також інтереси сторін не дозволяють їм знайти «серединне» рішення, то сторони можуть прийти до асиметричному рішенням. Тоді поступки одного боку значно перевищують поступки іншої. Опонент, який одержує явно менше умовної половини, свідомо йде на це, оскільки інакше він зазнає ще більших втрат. Асиметричність рішення спостерігається при закріпленні за допомогою переговорів поразки однієї зі сторін. Ступінь асиметричності може бути різною.

Третій тип рішення полягає в тому, що учасники переговорів вирішують суперечності шляхом знаходження принципово нового рішення, яке робить дане протиріччя несуттєвим. Принципи прийняття такого рішення розроблені американськими фахівцями Р. Фішером і У. Юрі, опубліковані на початку 80-х років. Їхня праця тільки в США витримав 16 видань і перекладений у 30 країнах світу. Цей спосіб ґрунтується на аналізі справжнього співвідношення інтересів, що вимагає копіткої, відкритою і творчої роботи обох сторін.

Вихід на нове рішення можливий через зміну системи цінностей, наприклад, включенням цієї проблеми в більш широкий контекст. Тому на переговорах часом корисно вийти за межі, поставлені учасниками, розглянути проблему ширше спочатку заданих позицій і тоді від сторін взагалі може не знадобитися поступок. Пошук принципово нового рішення більш складний, вимагає нестандартного підходу. Але він відкриває і абсолютно інші перспективи. Іншими словами, якщо компроміс і асиметричне рішення - це арифметика переговорів, то принциповий підхід - це вже алгебра переговорного процесу.

3. Динаміка переговорів

Переговори як складний процес, неоднорідний за завданнями, складається з кількох етапів: підготовки до переговорів, процесу їх ведення, аналізу результатів, а також виконання досягнутих домовленостей. Динаміка переговорів розробляється в останні роки М. Лебедевої. Розглянемо дані етапи більш докладно.

Підготовка до переговорів. Переговори починаються задовго до того, як сторони сядуть за стіл. Фактично вони починаються з того моменту, коли одна із сторін (або посередник) виступить ініціатором проведення переговорів і учасники займуться їхньою підготовкою. Від того, як буде проведена підготовка, багато в чому залежить майбутнє переговорів та прийнятих на них рішень. Підготовка до переговорів ведеться за двома напрямками: організаційному та змістовному.

До організаційних моментів підготовки відносять: формування делегації, визначення місця і часу зустрічі, порядку денного кожного засідання, узгодження із зацікавленими організаціями що їх стосуються. Велике значення має формування делегації, визначення її голови, кількісного і персонального складу. Буває так, що головою делегації на переговорах призначають людину виходячи лише з посадового статусу, не беручи до уваги її компетентність по суті обговорюваної проблеми. Важливо, щоб делегація представляла собою єдину команду, де всі працюють на успіх переговорів, а не на те, щоб краще виглядати в очах керівництва. Як відзначав американський філософ Емерсон, «весляра на судні не хвалять за оригінальні манери».

Змістова сторона підготовки до переговорів включає: аналіз проблеми та інтересів учасників; формування спільного підходу до переговорів і власної позиції на них; визначення можливих варіантів рішення. Перш ніж сторони почнуть готуватися до переговорів, аналізується проблема, яка буде вирішуватися. У чому її суть? Чи є інші шляхи її рішення, які вимагають менших витрат і зусиль? Вони можуть бути виявлені як в рамках односторонніх дій, так і на основі переговорів з опонентом. Необхідно виробити загальний підхід до переговорів - їх концепцію. На відміну від позиції концепція переговорів - менш мінливий елемент. При формуванні загального підходу до переговорів визначаються завдання, які будуть реалізовуватися на них. Необхідно визначити можливі варіанти вирішення.

Проводиться розробка різних варіантів рішення, їх оцінка, ранжування в залежності від ступеня їх прийнятності для обох сторін.

Учасники повинні продумати пропозиції, що відповідають тому чи іншому варіанту вирішення, а також їх аргументацію. Пропозиції є ключовими елементами позиції. Навіть гарна ідея, не будучи одягнений у ясну форму пропозицій, може загинути. Формулювання пропозицій повинна бути простою і не допускати двозначності. Аргументація завжди повинна бути об'єктивною.

4. Посередницька діяльність у завершенні конфліктів.

Соціальне посередництво використовується при вирішенні конфліктних ситуацій, у наданні допомоги двом сторонам, що конфліктують у розв'язанні складних соціально зумовлених проблем. Як технологія соціальної роботи соціальне посередництво використовується також для встановлення і розвитку соціальних взаємостосунків і взаємозв'язків між різними сторонами: клієнтом і організаціями та установами соціальної сфери; державними організаціями, які уповноважені проводити соціальну роботу, і неурядовими організаціями та установами, між спеціалістами та фахівцями різного профілю діяльності. Чинники, які працюють в управліннях соціального захисту населення, виступають у ролі посередників при розгляді скарг громадян з таких питань, як нерівність, дискримінація, цькування та ін. Посередницьку роль часто відіграють і спеціалісти, які працюють у службах зайнятості населення, зокрема в забезпеченні рівноправ'я при найманні на роботу і на робочі місця.

Соціальне посередництво в конфліктній ситуації

Соціальний працівник, який виступає посередником в конфліктній ситуації, має бути об'єктивним і нейтральним. Він може взяти на себе цю роль формально чи може бути призначений на неї. Посередник є незадіяним у проблему. Здебільшого його роль обмежується спробою перетворити опонентів у партнерів. Посередник стежить, щоб кожна сторона не тільки висловила свою думку, але й вислухала іншу. Потім він допомагає обо сторонам знайти взаємовигідні рішення.

Є такі процедури при вирішенні конфліктів:

- згоджувальна процедура. Рекомендація: третя сторона збирає факти та аргументи, виносить дуже важливі рекомендації, але які необов'язково виконувати, і які є компромісними;
- човникова дипломатія, узгоджувальна процедура. "Човник": третя сторона відвідує спірну сторону окремо і слугує передавачем пропозицій і альтернатив; в окремих випадках може виставляти власні пропозиції; має великі можливості для селективного передавання інформації; посередництво. Контролер процесу: третя сторона здійснює суворий контроль над процесом переговорів, але не над їх змістом; відмовляється від права приймати рішення чи надавати рекомендації; допомагає сторонам вивчити питання та альтернативи і прийти до консенсусу, який задовольняє потреби обох сторін;
- сприяння, узгоджувальна процедура. Провайдер процесу: третя сторона створює умови для зустрічі сторін, зазвичай надаючи їм приміщення

і послуги; спрямовує сторони на застосування певних процедур із вирішення спірних питань;

- експертне оцінювання. Радник за змістом: одна зі сторін робить запит — пораду експерта з певних питань. Радник надає інформацію, яка є об'єктивною, довела себе на практиці;

- радник із конфліктології. Радник з процесу: один із учасників запитує думку консультанта в галузі вирішення конфліктів чи посередництва для отримання допомоги при підготовці аргументів;

- самоспрямованість: сторони безпосередньо обмінюються обіцянками і зобов'язаннями для розв'язання спірних питань.

Часто соціальному працівнику доводиться самому пропонувати конфліктуючим сторонам свої послуги посередника, у названій ситуації він використовує такі формулювання: "Я знаю, що між вами конфлікт. Іноді буває легше обговорити такі питання, якщо є людина, яка допомагає вам прийти до такого рішення, яке може влаштувати вас обох. Я міг би зустрітися разом з вами і допомогти в цій справі. Я буду допомагати вам обом і не буду ставати на будь-яку сторону. Я не буду пропонувати вам готових рішень чи оцінок і намагатимусь бути об'єктивним". У багатьох випадках тільки одна сторона активно шукає посередника: іншій стороні тільки треба погодитися на цей підхід. Досягнувши такої згоди, домовляються про умови проведення переговорів: час, місце. Метою соціального працівника є перетворити опонентів в партнерів із вирішення проблеми.

У зарубіжній практиці соціальної роботи соціальний працівник виконує ролі брокера соціальних послуг, керівника справами клієнта, захисника прав клієнта, маючи для цього певні повноваження в різних органах влади. У нашій країні посередницькі функції соціального працівника можуть бути відображені в його функціональних обов'язках. Встановлюючи і підтримуючи соціальні зв'язки і взаємостосунки, соціальний працівник створює соціально-педагогічні, соціально-психологічні, соціально-правові та управлінські умови щодо поліпшення становища особистості, нормалізації її життя.

Технологічні підходи посередницької діяльності:

1. Підхід "виграти / виграти" — створення обстановки для спільного розв'язання конфлікту.

2. Творчий підхід — виведення клієнта із важкого стану, допомога йому спрямувати енергію на пошук нових рішень, знаходження позитивних аспектів власного життя чи життєвої ситуації.

3. Емпатія — необхідність звернути увагу на відсутність емпатії в учасників, заохочення учасників до активного сприйняття.

4. Оптимальне самоствердження застосування висловлювань, заохочення оптимального самоствердження в інших.

5. Спрямування учасників у бік спільного застосування влади чи впливу — активний нейтралітет, який урівноважує вплив обох сторін, щоб у

них були рівні можливості; особистий вплив, який вимагає зосередження своєї фізичної і розумової енергії.

6. Контроль над емоціями — створити можливість для клієнтів для того, щоб вони висловили власні емоції і водночас не звинувачували іншу сторону. Для соціального працівника є дуже важливим зберігати спокій і рівновагу.

7. Готовність до вирішення конфлікту — соціальний працівник усвідомлює власну готовність до розв'язання конфліктної ситуації і запевняє в цьому клієнта.

8. Спрямування учасників на виявлення їхніх потреб — соціальний працівник спрямовує процес, але не його зміст, веде записи.

9. Введення учасників у фазу вироблення альтернативних рішень — проведення "мозкового штурму" з метою накопичення альтернативних рішень, записи корисних відомостей під час роботи з клієнтом.

10. Володіння мистецтвом переговорів — власна позиція і спрямованість соціального працівника — "нападати на проблему", а не на клієнта; заміна "однак" на "і"; виключення заперечень із загальної картини, яка створюється соціальним працівником.

5. Запровадження процедури медіація у вирішенні конфліктів.

Медіація (англ. *mediation* — посередництво) — вид альтернативного врегулювання спорів, метод вирішення спорів із залученням посередника (медіатора), який допомагає сторонам конфлікту налагодити процес комунікації і проаналізувати конфліктну ситуацію таким чином, щоб вони самі змогли обрати той варіант рішення, який би задовольняв інтереси і потреби усіх учасників конфлікту.

На відміну від формального судового чи господарського процесу, під час медіації сторони доходять згоди самі — медіатор не приймає рішення за них.

Принципи медіації

Добровільність

Кожна з сторін добровільно обирає рішення щодо участі у переговорах і усвідомлює, що рішення може бути досягнуте тільки шляхом співробітництва; можливість добровільного припинення процесу на будь-якому етапі.

Конфіденційність: Усе, що відбувається на медіації не розголошується ні медіатором, ні сторонами. За винятком ситуацій, коли сторони планують завдати шкоди собі чи комусь.

Щирість намірів щодо вирішення конфлікту

Неупередженість посередника

Нейтральність, безоціночність — під час процесу медіатор не займає позицію однієї з сторін, не оцінює їх, а в рівній мірі допомагає обом. Медіатор є нейтральним відносно конфлікту (не «втягується» у суперечку) і, в той же час, щиро прагне допомогти сторонам знайти найкраще для обох рішення.

Розподіл відповідальності

Сторони несуть відповідальність за прийняття рішення та його виконання, медіатор — за дотримання правил та принципів процедури.

Правомочність сторін

Неформальність та гнучкість процедури медіації

Переваги медіації

- Економія часу
- Зниження вартості процесу вирішення спору
- Можливість впливати на результат
- Конфіденційність процедури
- Можливість збереження або відновлення ділових взаємин з партнерами
- Можливість запобігти виникненню подібних конфліктів у майбутньому
- Гарантія виконання рішення (у випадку успішної медіації)

Процедура медіації

Процес медіації^[1] складається з етапів, кожен з яких має свою мету і зміст. Для успішного проведення медіації необхідно, щоб перехід до наступного етапу відбувався після того, як буде досягнуто всі цілі на попередньому.

Етап 1. Підготовка до медіації

Підготовка є вирішальним етапом у процесі медіації. Етап підготовки до спільної зустрічі передбачає роботу з двома важливими компонентами: налагодження контактів зі сторонами та організації простору для проведення медіації.

Медіатор попередньо розмовляє з кожним учасником конфлікту окремо. Така розмова проводиться з тим, щоб:

- проінформувати учасників про процедуру медіації, роль медіатора і учасників в ній та отримати згоду на участь у медіації;
- пояснити принципи і правила медіації та отримати згоду сторін дотримуватися цих правил;
- упевнитися, що час, призначений для зустрічі, зручний для всіх;
- відповісти на питання учасників конфлікту.

Перед проведенням медіації необхідно підготувати приміщення до спільної зустрічі: розставити стільці (найкраще — колом), принести всі необхідні для роботи документи та письмове приладдя тощо.

Етап 2. Вступна частина медіації (вступне слово медіатора)

На цьому етапі медіатор знайомить учасників з 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 запитує учасників, чи все, з того що він сказав про медіацію, їм зрозуміло і чи є у них питання стосовно перебігу спільної

зустрічі. Якщо учасники мають питання, медіатор пояснює незрозумілі моменти ще раз, якщо ні — пропонує сторонам підписати Згоду на участь у медіації.

Етап 3. Розповіді сторін

Цей етап починається з прохання медіатора описати конфлікту ситуацію, пояснити, що сталося. Медіатор може звернутися до одного з учасників або запропонувати сторонам визначитися, хто розпочинатиме розповідь. Завдання цього етапу є надати сторонам можливість висловитися стосовно конфліктної ситуації і їх ставлення до неї. Важливо, перш ніж перейти до вирішення конфлікту, детально визначити і узгодити між сторонами суть проблеми та ключові моменти, що потребують розв'язання. Якщо даний етап буде пропущено або не буде сформульовано основних питань для обговорення, існує ризик, що подальший процес переговорів затягнеться у часі або, у гіршому випадку, конфлікт не матиме перспективи бути врегульованим.

Значну увагу на даному етапі необхідно приділяти роботі із емоціями та переживаннями сторін стосовно конфліктної ситуації та тих наслідків, до яких вона призвела.

Важливість цього етапу також полягає у тому, що він є базовим у побудові діалогу між сторонами, оскільки вони є основними суб'єктами комунікації, а роль медіатора полягає виключно у полегшенні процесу спілкування між учасниками. Для ефективної роботи медіатора в нагоді стануть навички активного слухання.

Етап «Розповіді сторін» 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 повинен допомогти сторонам:

- Визначити, які питання потрібно розв'язати в першу чергу, щоб створити основу для наступних рішень.
- Розглянути питання від найважливіших до менш суттєвих, коли атмосфера не надто напружена. Коли напруженість значна, обирати першими до опрацювання найлегші пункти.

Важливим елементом етапу розв'язання проблеми є визначення переліку проблем. Варто пам'ятати, що сторони повинні спочатку дійти порозуміння у визначенні проблем, а потім намагатися розробити рішення. Не варто одразу «зациклюватись» на якомусь одному варіанті розв'язання. Перед прийняттям рішення напрацюйте різноманітні можливості — для цього можна використати метод «мозкового штурму». Оцінювати можливі варіанти вирішення ситуації доречно тільки тоді, коли було запропоновано декілька. Обговорення шляхів розв'язання конфлікту передбачає визначення переваг і недоліків кожного із запропонованих варіантів. Крім того доречно 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. Наслідки можуть торкатися фінансових справ, часу, стосунків із друзями, родиною, самооцінки тощо. 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. Порозуміння саме по собі — це завжди добре, однак, допоки воно залишається словесною декларацією, немає впевненості, що сторони дійсно порозумілися як конкретно (до деталей) вони будуть виконувати спільний план виходу з конфліктної ситуації. Хоча, треба сказати, в практичній діяльності не бракує випадків укладання між сторонами усної угоди, яка, однак, завжди має значно нижчий статус (особливо для школярів) порівняно з письмовою угодою.

Угода повинна містити чіткий план виходу з конфліктної ситуації з вказаними часовими рамками та розподілом відповідальності між учасниками конфлікту. Формулювання угоди повинні бути чіткими та зрозумілими учасникам, а також мати стверджувальну, позитивну форму викладу.

6. Основні принципи ненасильницького спілкування.

Людина — істота соціальна. А оскільки спілкування — це запорука реалізації майже усіх людських бажань, потрібно вчитися правильно це робити. Наприклад, уникати звинувачень, штампів та усіляких неприємностей, що псують стосунки з оточенням.

То що ж це за магічні три слова, що допоможуть достукатися майже до кожної хомо сапієнс?

Термін **ННС**, або ненасильницьке спілкування — відносно молодий. Його "запатентував" психолог Маршалл Розенберг у 90-х роках минулого століття.

Це спосіб комунікації, який дозволяє максимально точно та безболісно доносити позицію та своє бачення ситуації співрозмовнику. Останній, завдяки ННС, краще нас чує та розуміє.

Саме ненасильницьке спілкування є формою комунікації дорослих, зрілих психологічно людей.

Більшість з нас свідомо чи несвідомо використовують у комунікації багато критики, оцінок, узагальнень. Ми часто судимо іншу людину, ми говоримо більше про інших, ніж про себе. А має бути навпаки.

Основою ННС є говорити про щось з позиції "я" — про власні почуття, потреби, бажання, не засуджуючи при цьому інших.

Цей механізм ми можемо використовувати у всіх наших комунікаціях: з близькими, дітьми, батьками чи колегами.

Чотири умови успішної комунікації

1. Внутрішній намір та бажання зрозуміти іншу людину, а не звинуватити її. Це означає, що ми не наполегливо доводимо власну правоту, а демонструємо бажання порозумітися із співрозмовником.

2. Уникати оцінок та критики. Позиція дорослих людей – це відсутність бажання оцінити поведінку оточення: партнера, друга, колеги чи опонента. Натомість у дорослих людей до будь-якого співрозмовника має проявлятися повага. А саме висловлювання про власні переживання та емоції є її проявом.

3. Усвідомленість. Перед тим, як вступати у комунікацію з іншими, людина має навчитися розуміти власні емоції та переживання, а також їх називати, щоби пояснити їх співрозмовнику.

4. Емпатія. Стати на позицію іншої людини, спробувати побути в її шкурі є головним шляхом до порозуміння.

Три складові ненасильницького спілкування

- Визначити емоцію, яку ми зараз відчуваємо
- Назвати факт, чому вона виникла
- Запропонувати альтернативу, висловлюючи прохання

Приклад насильницького спілкування:

"Ти завжди спізнюєшся! Скільки можна! Мене це дістало".

?Приклад ненасильницького спілкування: "Я відчуваю роздратування, тому що ти прийшов о восьмій, а казав, що будеш о сьомій. Я прошу тебе попереджувати, якщо спізнюватимешся у майбутньому".

У цьому висловлюванні ми: чітко назвали свою емоцію; проговорили ситуацію, за якої вона виникла; запропонували шлях до її вирішення.

За ненасильницького спілкування важливо уникати оцінок, критики, домислів, ярликів чи порівнянь. Ми говоримо виключно про ту ситуацію, що склалася, не домальовуючи нічого зверху та не опираючись на судження інших людей.

Коли ми говоримо "ти", тобто описуємо дії нашого співрозмовника, ми їх оцінюємо. Часто можна почути слова: "Ти завжди". Це докорінно неправильно, адже викликає у людини інстинктивне бажання супротиву.

Натомість, коли ми говоримо виключно про себе, уникаючи описувати поведінку нашого співрозмовника, ми даємо собі шанс бути почутими. Адже наш співрозмовник не налаштований вороже, не прагне сперечатися та готовий нас слухати.