

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

*Факультет № 6  
Кафедра соціології та психології*

**ТЕКСТ ЛЕКЦІЇ**

навчальної дисципліни «**Культура професійного спілкування**»  
обов'язкових компонент  
освітньої програми першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

*053 Психологія (практична психологія)*

**Тема № 8** *Конфлікти у професійному спілкуванні: причини, шляхи запобігання та розв'язання*

**Харків 2023**

**ЗАТВЕРДЖЕНО**

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

**СХВАЛЕНО**

Вченою радою факультету № 6  
Протокол від 25.08.2023 №7

**ПОГОДЖЕНО**

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

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

**Розробник:**

Доцент кафедри соціології та психології, кандидат психологічних наук  
Пономаренко Я.С.

**Рецензенти:**

1. Професор кафедри юридичної психології Національної академії внутрішніх справ, доктор юридичних наук, професор Охріменко І.М.
2. Доцент кафедри соціології та психології факультету № 6 Харківського національного університету внутрішніх справ, кандидат психологічних наук, доцент Греса Н.В.

### **План лекції.**

1. Види, структура, стадії протікання конфлікту. Передумови виникнення.
2. Стратегія поведінки в конфліктній ситуації.
3. Правила поведінки в умовах конфлікту.
4. Медіація як спосіб урегулювання конфліктів.

### **Рекомендована література**

#### **Основна:**

1. Берестенко О. Г. Культура професійного спілкування: навч.-метод. Посібник. Луганськ: Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2013. 299 с.
2. Медіація у професійній діяльності юриста : підручник / авт. кол.: Т. Білик, Р. Гаврилюк, І. Городиський [та ін.] ; за ред. Н. Крестовської, Л. Романадзе. Одеса : Екологія, 2019. 456 с.
3. Чмут Т.К., Чайка Г.Л., Лукашевич М.П., Осечинська І.Б. Етика ділового спілкування: курс лекцій. К.: МАУП, 2013. 208 с.
4. Шеломенцев В.М.; під заг. ред. В.К. Федорченка Етикет і сучасна культура спілкування: [посібник]. Київ : Лібра, 2013. 415 с.
5. Яхно Т.П., Куревіна І.О. Конфліктологія та теорія переговорів: навч. посібник. Київ: Центр учб. літ., 2018. 175 с

#### **Допоміжна:**

6. Москаленко В.В. Соціальна психологія: підручник. Київ: Центр учб. літ., 2016. 687 с.
7. Психологія у професійній діяльності поліції: навч. посіб./ [О.О. Євдокімова, І.В. Жданова, Д.В. Швець та ін.]; за заг. ред. В.В. Сокурєнко; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ. Харків, 2018. 426 с.
8. Розов В.І. Комунікативна підготовка співробітників правоохоронних органів: навч. посібник. Київ: Центр учб. літ., 2018. 158 с.

#### **Інформаційні ресурси в Інтернеті:**

9. Пошукова система Google Scholar <http://scholar.google.com/>
10. Пошукова система WorldWideScience.org <https://worldwidescience.org/>
11. Електронна бібліотека Наукова періодика України <http://www.irbis-nbuv.gov.ua/>

### **Текст лекції.**

#### **1. Види, структура, стадії протікання конфлікту. Передумови виникнення**

Що ж таке конфлікт? Конфлікт (від лат. conflictus — зіткнення) — зіткнення протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій або поглядів опонентів — суб'єктів соціальної взаємодії. Кожна сторона робить усе, аби була прийнята її точка зору чи мета, і заважає іншій стороні робити те ж саме. Найпоширенішим підходом до визначення конфлікту є його визначення через

соціальні суперечності. Водночас у науковій літературі позиції щодо природи та сутності конфлікту визначаються по-різному: Г. Спенсер розглядав конфлікт як необхідне явище в історії розвитку людства, стимул соціального розвитку; М. Вебер позначив його як боротьбу; Л. Гумплович, Т. Веблен, К. Левін, Г. Зіммель визначали його як спір та форму соціалізації індивіда; Р. Парк включав конфлікт до числа чотирьох основних видів соціальної взаємодії поряд зі змаганням, пристосуванням та асиміляцією; Л. Козер розглядав конфлікт як ідеологічне явище, яке відбиває спрямованість та почуття соціальних груп або індивідів у боротьбі за об'єктивні цілі — владу, зміну статусу, перерозподіл доходів, переоцінку цінностей тощо. Він уважав конфлікт важливим елементом соціальної взаємодії, який сприяє припиненню або зміцненню соціальних зв'язків

У психології **конфлікт** визначається, як зіткнення протилежне **спрямованих**, несумісних **один** з одним **тенденцій** у свідомості окремо взятого індивіда, у **міжособистісних взаємодіях** або міжособистісних **відносинах** індивідів або груп людей, **пов'язане** з негативними **емоційними переживаннями**.

Як випливає із цього визначення, основу **конфліктних** ситуацій у групі між окремими **людьми становить** зіткнення між протилежними інтересами, думками, цілями, різними **уявленнями** про спосіб їх **досягнення**.

У **соціальній психології** існує різноманітна типологія конфлікту залежно від тих критеріїв, які беруться за основу. Так, наприклад, конфлікт може бути **усередині-особистісним** (між родинними симпатіями й почуттям службового боргу керівника); **міжособистісним** (між керівником і його заступником із приводу посади, премії між **співробітниками**); **між особистістю й організацією**, у яку вона входить; між організаціями або групами одного або різного статусу.

Можливі також класифікації конфліктів по горизонталі (між рядовими **співробітниками**, що не перебувають у підпорядкуванні **один до одного**), **по вертикалі** (між **людьми**, що перебувають у підпорядкуванні **один до одного**) і **змішані**, у яких представлені й ті, і інші. Найпоширеніші конфлікти вертикальні й змішані. Вони в середньому **становлять 70-80%** від усіх конфліктів, є небажаними для керівника, тому що в них він як би «зв'язаний по руках і ногам». Справа в тому, що в цьому випадку кожна дія керівника розглядається всіма співробітниками через призму цього конфлікту.

Конфлікти можуть з'явитися результатом недостатнього спілкування й розуміння, невірних припущень відносно будь-чийх дій, відмінностей у планах, інтересах і оцінках.

Припустима також класифікація по характеру причин, що викликали конфлікт. Перелічити всі причини виникнення конфлікту не представляється можливим. Але в цілому він викликається, як указує Р.Л. Кричевский у книзі «Якщо ви - керівник ...» трьома групами причин, обумовленими:

- трудовим процесом;
- психологічними особливостями людських взаємин, тобто їхніми симпатіями й антипатіями, культурними, етнічними відмінностями людей, діями

керівника, поганою психологічною комунікацією і т.д.;

- особистісною своєрідністю членів групи, наприклад, невмінням контролювати свій емоційний стан, агресивністю, некомунікабельністю, безтактністю й т.д.

Конфлікти розрізняють і по їхньому значенню для організації, а також по способу їх дозволу. Розрізняють конструктивні й деструктивні конфлікти- Для *конструктивних* конфліктів характерні розбіжності, які торкаються принципів сторін, проблем життєдіяльності організації і її **членів** і дозвіл яких виводить організацію на новий більш високий і ефективний рівень розвитку. *Деструктивні* конфлікти **приводять** до негативних, часто руйнівних дій, які іноді переростають у склоки й інші негативні явища, що різко знижує ефективність роботи групи або організації.

Визначення *деструктивного конфлікту* більшою мірою збігається з повсякденним уявленням. Саме такого типу конфлікт веде до неузгодженості взаємодії, до його розхитування. Деструктивний конфлікт частіше стає незалежним від причини, його, що породила, і легше приводить до переходу «на особистості», чому й породжує стреси. Для нього характерно специфічний розвиток, а саме розширення кількості залучених учасників, їх конфліктних дій, множення кількості негативних установок на адресу один одного й гостроти висловлень («експансія» конфлікту). Інша риса — «ескалація» конфлікту означає нарощування напруженості, включення все більшого числа неправильних сприйняття як рис і якостей опонента, так і самих ситуацій взаємодії, ріст упередженості проти партнера.

*Продуктивний конфлікт* частіше виникає в тому випадку, коли зіткнення стосується не несумісності особистостей, а породжене відмінністю точок зору на яку-небудь проблему, на способи її розв'язку. У такому випадку сам конфлікт сприяє формуванню більш всебічного розуміння проблеми, а також мотивації партнера, що захищає іншу точку зору — вона стає більш «легітимною». Сам факт іншої аргументації, визнання її законності сприяє розвитку елементів кооперативної взаємодії усередині конфлікту й тим самим відкриває можливості його регулювання й дозволу, а виходить, і знаходження оптимального розв'язку дискусійної проблеми.

**Стадії конфлікту.** Незважаючи на свою специфіку й різноманіття, конфлікти мають у цілому загальні стадії протікання:

- потенційне формування **суперечливих** інтересів, **цінностей**, норм;
- перехід потенційного конфлікту в реальний або стадію усвідомлення учасниками конфлікту своїх вірно або неправильно понятих інтересів;
- **конфліктні** дії;
- зняття або розв'язання конфлікту.

**Структура конфлікту.** Крім того, кожний конфлікт має також більш-менш чітко **виражену** структуру. У будь-якому конфлікті присутній **об'єкт** конфліктної ситуації, **зв'язаний** або з організаційними й технологічними труднощами, особливостями оплати праці, або зі специфікою ділових і **особистих відносин** конфліктуючих сторін.

Наступний елемент конфлікту - *цілі, суб'єктивні мотиви* його учасників, обумовлені їхніми поглядами й переконаннями, **матеріальними й духовними** інтересами.

Далі, конфлікт **припускає** наявність *опонентів, конкретних осіб*, що є його учасниками.

І, нарешті, у будь-якому конфлікті **важливо** відрізнити безпосередній *привід* зіткнення від справжніх його *причин*, найчастіше приховуваних.

Керівникові-Практику **важливо** пам'ятати, що поки існують усі перераховані елементи структури конфлікту (крім приводу), він непереборний. Спроба припинити конфліктну ситуацію силовим тиском або угодами **приводить** до наростання, розширення його за рахунок залучення нових осіб, груп або організацій. Отже, необхідно усунути хоча б один з існуючих елементів структури конфлікту.

Фахівцями розроблене чимало рекомендацій, що стосуються різних аспектів поведінки людей у **конфліктних** ситуаціях, вибору відповідних стратегій поведінки й **засобів** розв'язання конфлікту, а також **керування** їм.

#### ***Передумови виникнення конфлікту в процесі спілкування.***

**Соціально-психологічні передумови.** Перші труднощі - це розбіжності через розбіжність ваших міркуванні з міркуваннями іншої сторони. Адже те, який ви бачите проблему, залежить від того, з якої дзвіниці, образно говорячи, дивитися на неї. Люди схильні бачити те, що прагнуть бачити. З маси фактів ми вилучаємо ті, які підтверджують наші погляди, **вистави** й переконання, і не обертаємо уваги або помилково інтерпретуємо ті з них, які ставлять під питання наші **вистави**. Однак слід мати у виді, що зрозуміти **точку зору** іншого - це ще не значить погодитися з нею. Це може допомогти лише звужити область конфлікту.

Також не слід інтерпретувати висловлення або дії іншої сторони в негативному плані, тому що це викликає негативні **емоції**. Але на негативні **емоції** у свою адресу ми випробовуємо роздратування й у нас виникає бажання компенсувати свій **психологічний** програш, відповівши образою на образу. При цьому відповідь повинен бути не слабкіше, і для впевненості він робиться з «запасом». Поблажливе **відношення**, категоричність, подшучивання, нагадування про якусь програну ситуацію й т.п. - усе це викликає негативну реакцію в **навколишніх** і служить живильною для середовищем виникнення **конфліктної** ситуації.

## **2. Стратегія поведінки в конфліктній ситуації**

### **Типи комунікативної поведінки**

**Тип поведінки** – відносини між особами під час спілкування:

- **Тиск (собака зверху)**
- **Підкорення (собака знизу)**
- **Паритет**

### **Тиск або Собака зверху.**

**Що:** “я начальник, ти - дурень”, “я тут влада”

**Як виглядає:** зверхнє ставлення, читання моралі, всезнайство, людина у всьому правильна, вичитує іншу, яка нічого не знає.

**Типи поведінки:** тиск, агресія, впевненість, перебивання, агресивні вигуки, небажання погоджуватись з іншими, зухвала поведінка, образливий тон, загрози.

**Невербаліка:** нависання, активна “атакуюча” поза, погляд з-під лоба.

**Комунікація:** наказ без права відмови.

### **Пристосування або Собака Знизу.**

**Що:** Я людина маленька, поведінка маленької дитини перед дорослим.

**Як виглядає:** я неправий, я поганий, я слабкий.

**Типи поведінки:** страх, пригніченість, розгубленість, підлабузництво, намагання задобрити старшого, страх перебити іншого.

**Невербаліка:** захисна поза та жестикуляція, сгорбленість, короткі “слабкі рухи”.

**Комунікація:** ввічливе прохання, із правом відмови.

### **Паритет**

**Що:** Ми з тобою однієї крові, я такий самий як ти.

**Як виглядає:** впевненість у собі, повага до іншого та його прав.

**Типи поведінки:** впевненість, спокій, контрольовані рухи та слова.

**Невербаліка:** впевнена поза (може бути як атакуюча так і захисна), помірно широка жестикуляція, відкриті жести

**Комунікація:** можливість спокійно вибирати форми комунікації в залежності від ситуації

**Маніпуляція** – приховане управління людиною супротив її волі, що приносить ініціатору односторонні переваги.

**Прояви маніпуляцій у спілкуванні:**

- брехня;
- неповна передача інформації;
- перекручування фактів ;
- вживання певних словесних формул, які відволікають увагу іншої сторони.

Оскільки в реальнім житті не так просто з'ясувати дійсну причину конфлікту й знайти адекватний спосіб його дозволу, те доцільно ознайомитися з розробленої *К.У. Томасом і Р.Х Килменном* стратегією поведінки в конфліктній ситуації й **усвідомлено** вибрати певну стратегію поведінки залежно від обставин. Дослідники **вказують** на *п'ять основних стилів поведінки при конфлікті:*

- конкуренція або суперництво;
- співробітництво;
- компроміс;
- пристосування;

- ігнорування або відхилення.

Стиль поведінки в конкретному конфлікті, зауважують вони, визначається тим заходом, у якому ви прагнете задовольнити власні інтереси, діючи при цьому пасивно або активно, і інтереси іншої сторони, діючи спільно або **індивідуально**. Якщо представити це в графічній формі, то одержимо сітку Томаса - Кілменна, що дозволяє проаналізувати конфлікт і вибрати оптимальну стратегію поведінки. Вона у свою чергу дозволяє для кожної **людини** створити свій власний стиль розв'язання конфлікту.

### ***Конфлікти в індивідуально-емоційній сфері.***

Керівникові доводиться дозволяти конфлікти не тільки в діловий, але й в індивідуально-емоційній сфері. При їхньому дозволі **застосовуються** інші методи, оскільки в них, як правило, важко виділити об'єкт розбіжностей, відсутнє зіткнення інтересів.

#### ***Як же поводитися з конфліктною особистістю ?***

1. Необхідно мати на увазі, що в таких людей є деякі сховані потреби, які, як правило, **пов'язані** з минулими втратами й розчаруваннями, і вони задовольняють їх у такий спосіб. Наприклад, сверхагресивний людей своєю агресивністю намагається придушити малодушність і лякливність.

2. Слід побрати під контроль свої **емоції** й дати вихід **емоціям** цієї **людини**, якщо мають намір продовжувати з ним спілкуватися.

3. Не ухвалювати на свій рахунок слова й поведінка даного людини, знаючи, що для задоволення своїх інтересів важка людина так поводить з усіма.

4. При виборі підходящого стилю дії в **конфліктній** ситуації вам слід ураховувати, до якого типу людей він ставиться. У книзі «**Спілкування з важкими людьми**» Роберт Брэмсон виділяє наступні типи важких людей, з якими йому довелося працювати в різних **фірмах**:

- агресист - мовець грубі й безцеремонні, що задирають інших колічості, що й дратується, якщо його не слухають. Як правило, за його агресивністю ховається страх розкриття його некомпетентності;

- скаржник - людей, охоплений якийсь ідеєю, що й обвинувачує інших (когось конкретно або увесь світ у цілому) у всіх гріхах, але сам нічого, що не робить для розв'язку проблеми;

- «розгнівана **дитина**» - людей, що **ставиться** до цього типу, по своїй природі не зол, а вибух **емоцій** відбиває його бажання побрати ситуацію під свій контроль. Наприклад, начальник може розлютити, почувачи, що його підлеглі втратили до нього повага;

- максималіст - людей, що бажає чогось без зволікання, навіть якщо в цей немає **необхідності**;

- мовчун - тримає все в собі, не говорить про свої образи, а потім раптово зриває зло на когось;

- «таємний месник» - людей, що заподіює неприємності за допомогою якихось махінацій, вважаючи, що хтось зробив неправильно, а він відновлює справедливість;



- «неправильний альтруїст» --, що нібито робить вам добро, але в глибині **душі** співчутливий про це, що може виявитися у вигляді саботажу, вимоги компенсації й т.п;

- «хронічний обвинувач» -, що завжди вишукує помилки інших, вважаючи, що він завжди прав, а обвинувачуючи, можна розв'язати проблему.

Можна виділити й інші типи важких людей, але правила поведінки з ними в загальному однакові.

5. Якщо вважаєте за необхідне продовження спілкування з важкою людиною, ви повинні наполягати на тому, щоб людина говорила правду, неважливо яку. Ви повинні переконати його в тому, що ваше відношення до нього буде визначатися тем, наскільки він правдивий з вами й наскільки послідовно він буде надходити надалі, а не тим, що він буде у всьому з вами погоджуватися.

У такий спосіб у конфліктній ситуації або в спілкуванні із грудною людиною ви повинні спробувати побачити в ньому не тільки друга, але й кращі якості, оскільки ви вже не зможете змінити ні систему його поглядів і цінностей, ні його психологічні особливості й особливості його нервової системи, тобто необхідно підібрати до нього «ключик», виходячи з вашого життєвого досвіду й бажання не ускладнювати ситуацію й не доводити людину до стресу. Якщо ж не змогли до нього «підібрати ключ», то залишається одне-єдиний **засіб** - перевести такої **людину** в розряд стихійного лиха.

### 3. Правила поведінки в умовах конфлікту

#### Стратегії поведінки в конфліктній ситуації за Томасом-Кілменом

- **Пристосування** – людина нехтує своїми інтересами, щоб задовольнити інтереси іншого.
- **Співпраця** – спільна спроба знайти рішення, яке задовольняло б вимоги обох сторін.
- **Уникання** – людина намагається не займатися конфліктом. Шляхом уникання можна відкласти справу на кращий час.
- **Компроміс** – це часткове задоволення обох сторін.
- **Суперництво** – людина намагається задовольнити свої інтереси за рахунок іншого. Суперництво може означати «стати на захист своїх прав», якщо людина переконана, що вона права.

Оскільки конфлікти часто **породжують** такий **емоційний** стан, у якому важко мислити, робити висновки, підійти **творчо** до вирішення проблеми, то *при вирішенні конфліктної ситуації дотримуйтеся наступних правил.*

1. Пам'ятайте, що в конфлікті в **людини** домінує не розум, а **емоції**, що веде до афекту, коли свідомість проста відключається, і людина не відповідає за свої слова й учинки.

2. Дотримуйтеся багато альтернативного підходу й, наполягаючи на своїй

пропозиції, не відкидайте пропозицію **партнера**, задавши собі питання: «Хіба я ніколи не помиляюся?» Постарайтеся проаналізувати обидві пропозиції й подивіться, яку суму вигід і втрат вони принесуть найближчим часом і потім.

3. Усвідомте значимість розв'язання конфлікту для себе, задавши питання: «Що буде, якщо вихід не буде знайдений?» Це дозволить перенести центр ваги з **відносин** на проблему.

4. Якщо ви й ваш **співрозмовник** роздратовані й агресивні, то необхідно знизити внутрішнє напруження, «випустити пару». Але розрядитися на **навколишніх** - це не вихід, а витівка. Але якщо вже так **вийшло**, що втратили контроль над собою, спробуйте зробити єдине: замовчите самі, а не вимагайте цього від **партнера**. Уникайте констатації негативних емоційних станів **партнера**.

5. Орієнтуйтеся на позитивне, краще в **людині**. Тоді ви зобов'язуєте і його бути краще.

6. Запропонуєте **співрозмовникові** встати на ваше місце й запитаєте: «Якби ви були на моєму місці, те що б ви зробили?» Це знімає критичний настрій і перемикає **співрозмовника з емоцій** на осмислення ситуації.

7. Не перебільшуйте свої заслуги й не демонструйте знаки переваги.

8. Не обвинувачуйте й не приписуйте тільки **партнерові** відповідальність за ситуацію, яка виникла.

9. Незалежно від результатів дозволу протиріч намагайтеся не зруйнувати відносини.

Отже, конфлікт – це найважливіша сторона взаємодії людей у суспільстві. Це форма відносин між потенційними або актуальними суб'єктами соціальної дії, мотивація яких обумовлена конфронтуючими цінностями й нормами, інтересами й потребами.

Конфлікти народжуються на ґрунті щоденних розбіжностей у поглядах, розбіжностей і протиріч різних думок, потреб, спонукань, бажань, стилів життя, надій, інтересів і особистісних особливостей. Вони являють собою ескалацію щоденного суперництва й протистояння в сфері принципових або емоційно обумовлених зіткнень, які порушують особистісний або міжособистісний спокій.

Підводячи підсумок усьому вищесказаному, можна помітити, що в процесі спілкування людина пізнає себе через розуміння іншої людини, усвідомлюючи оцінку себе цим іншим і зіставляючи себе з ним. У процес включено кілька людей, кожний з яких є активним суб'єктом, і по суті здійснюється одночасно як би “подвійний” процес – взаємного сприйняття й пізнання. При побудові стратегії взаємодії двох людей, що перебувають в умовах цього взаємопізнання, кожному з партнерів доводиться взяти до уваги не тільки свої власні потреби, мотиви, установки, але й потреби, мотиви, установки іншого.

Таким чином, у постійному спілкуванні людині доводиться вступати в конфліктну взаємодію, і психологічні механізми соціальної перцепції можуть відігравати важливу роль у мінімізації конфліктів, а також і в їхньому регулюванні.

#### 4. Медіація як спосіб урегулювання конфліктів

Медіація є одним з найпоширеніших у світі альтернативних способів урегулювання конфліктів (спорів). Упровадження медіації в Україні на сьогодні є одним з актуальних напрямів реформування системи доступу громадян до справедливого правосуддя та ефективним засобом зниження конфліктного потенціалу суспільства в цілому. У зв'язку із цим кожен професійний юрист, психолог, має володіти знаннями про медіацію, уміннями й навичками роботи із цим інструментом альтернативного вирішення конфліктів (спорів).

У літературі існують різні думки щодо походження поняття «медіація»: від латинського «mediatio» — здійснювати посередництво, або «mediate» — бути посередником 82 ;

від грецького «medos» — нейтральний, незалежний від сторони .

Медіація — структурована добровільна та конфіденційна процедура позасудового врегулювання спору (конфлікту), в якій медіатор (посередник) допомагає сторонам у розумінні їхніх інтересів та пошуку ефективних шляхів досягнення взаємоприйнятного рішення.

Метою медіації є обговорення, усвідомлення й опрацювання складної конфліктної (проблемної) ситуації задля оптимального виходу з неї. В обговоренні має бути місце різним поглядам, думкам, часто несумісним, щодо самих подій або варіантів виходу з важкої ситуації. Результатом успішної медіації є досягнута під час обговорення конкретна угода. Рішення, прийняті в медіації, можуть бути закріплені в угоді лише в разі, якщо кожна зі сторін конфлікту (спору) їх визнає.

Головними передумовами медіації є: прагнення сторін на мирне врегулювання конфлікту (спору) та добровільність їх участі в процедурі медіації. Об'єднавши зусилля, аби врегулювати проблему, замість сприйняття опонента як ворога, сторони конфлікту можуть розраховувати на досягнення домовленостей, які передбачають взаємну згоду — консенсус (співробітництво). Досягнувши консенсусу, сторони конфлікту приймають таке рішення, яке дозволяє їм конструктивно будувати подальші взаємовідносини і спільну діяльність.

Медіація має суттєві відмінності від інших альтернативних способів урегулювання конфліктів, зокрема від переговорів та арбітражу.

Основними характерними рисами медіації є:

- медіація є особливим видом переговорів, що мають певну структуру;
- обов'язкова участь медіатора;
- медіатор не є представником жодної зі сторін;
- медіатор сприяє сторонам у проведенні переговорів і досягненні взаємоприйнятного рішення;
- медіатор не досліджує докази і не встановлює факти;
- медіатор не примушує сторони до прийняття певного рішення та не надає поради щодо можливих варіантів рішень;

- медіатор не виносить обов'язкового для сторін рішення;
- активна роль самих сторін у переговорах щодо самостійного
- пошуку можливих рішень.

Таким чином, медіація є особливою формою переговорів, а її природа визначена місцем і роллю медіатора в цій процедурі. Оскільки медіатор не наділений правом і повноваженнями приймати будь-які рішення, нічого не буде вирішено, якщо обидві сторони не погодяться на це. Усвідомлення, що варіанти рішень не можуть бути нав'язані медіатором, значно зменшує напруження всіх сторін та зменшує ймовірність того, що будь-яка із сторін конфлікту буде відстоювати лише займану позицію.

Коли можна проводити медіацію? Виходячи з того, що медіація є позасудовою процедурою, її проведення є можливим до звернення до суду, під час судового провадження, а також на стадії виконання судового рішення.

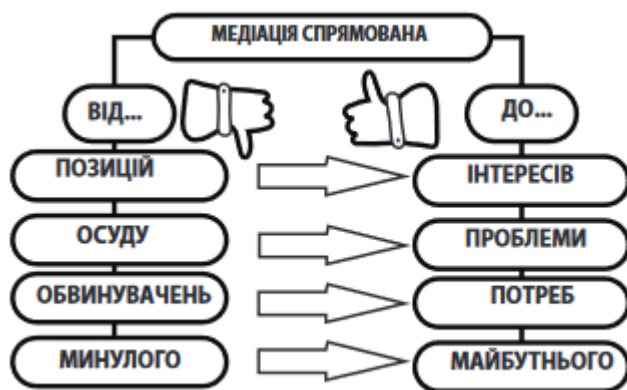
**Основними компонентами медіації** є: забезпечення розуміння, чітке структурування процедури та орієнтація на інтереси.

*Забезпечення розуміння.* Завданням медіатора є допомогти сторонам конфлікту зрозуміти почуття, потреби та інтереси кожного. За допомогою медіаційних технік та інструментів необхідно переконатися, що сторони правильно розуміють саму проблему (конфліктну ситуацію). Однакове розуміння сторонами проблемної ситуації дає можливість досліджувати їхні інтереси і потреби.

*Чітка структура.* Медіація є структурованою процедурою, яка рухається в певному порядку. У той же час медіація є гнучкою процедурою, що передбачає відсутність чітких часових меж кожної стадії та можливість повернення до попередніх стадій. За наявності чіткої структури забезпечується конструктивний діалог, поступальний рух для визначення інтересів і потреб кожного учасника, а також пошук можливих варіантів рішення.

*Орієнтація на інтереси.* Центральним елементом медіації є з'ясування того, що є важливим для сторін конфлікту. Медіатор повинен зважати на істинні інтереси і потреби учасників, а не на те, що цікавить самого медіатора.

**Завдання медіації.**



Як видно з усього викладеного вище, центральним ядром у медіації є пошук потреб та інтересів сторін конфлікту. Дуже часто учасники конфлікту ототожнюють свою позицію з істинними потребами та інтересами. Тож варто

зважати, що позицією сторін є певні вимоги та/або заперечення. Приклади мовленнєвих зворотів, які виражають позиції сторін конфлікту (спору).

#### ПОЗИЦІЇ СТОРІН КОНФЛІКТУ



Як правило, в юридичній практиці такі позиції складають предмет позову: відшкодування шкоди, виплата аліментів, виплата заборгованості, виселення з будинку тощо. Інтересами і потребами є те, що справді важливо для учасника конфлікту. Це те, що визначає внутрішнє бажання особи і стало поштовхом (передумовою) для певної позиції. Жоден з експертів, у тому числі і медіатор, не може цього визначити самостійно. Розуміння й усвідомлення власних потреб та інтересів, а також розуміння потреб та інтересів опонента допомагають знайти взаємоприйнятне для обох сторін рішення.

**Приклад:** Брат із сестрою не можуть поділити шоколад. Кожен вважає, що шоколад, який купив батько і залишив на столі, його. Почувши сварку, батько, аби її вирішити, розділив шоколад навпіл і віддав одну половину доньці, а іншу — синові. Однак брат і сестра залишилися незадоволеними. Як з'ясувалося пізніше, сестрі потрібна була обгортка від шоколаду, а братові — акційний код, розміщений під обгорткою.



Дуже часто медіацію ототожнюють з юридичними або психологічними послугами. Але при тому, що медіація стикається і з правом, і з психологією, вона не є ані тим, ані іншим. Професійна юридична діяльність спирається на правову оцінку фактичних обставин справи, пошук правових аргументів і підстав для вирішення спору. Юристи (адвокати), як правило, відстоюють інтереси однієї зі сторін спору, що може негативно позначитися на врегулюванні конфлікту (спору) за допомогою медіації. Тобто професійна юридична діяльність бере за основу предмет спору, а не інтереси сторін із точки зору медіації.

Професійна психологічна діяльність, у загальних рисах, пов'язана з вивченням причин конфлікту, емоційного (душевного, морального) стану його учасників, а також робота із цими емоціями. На відміну від психології, медіація

працює не лише з емоціями, а й зі змістовною частиною — проблемою та інтересами учасників конфлікту.

Медіація є практико-орієнтованою міждисциплінарною галуззю, яка тісно пов'язана з багатьма іншими галузями знань, такими як: право, психологія, культурологія, лінгвістика, соціологія та ін.

**Сфери застосування медіації.** Процес застосування медіації не обмежений жодною галуззю права. Це може бути:

- примирення потерпілого і правопорушника, якщо вчинено злочини невеликої тяжкості чи необережний злочин середньої тяжкості;
- налагодження стосунків подружжя та встановлення нормальних взаємин поза шлюбом;
- добропорядне сусідство;
- порозуміння сторін у трудових правовідносинах;
- вирішення проблем відшкодування моральної та/або матеріальної шкоди;
- у галузі корпоративного управління — урегулювання конфліктів між членами ради і встановлення меж між наглядом та управлінням, спорів акціонерів та інвесторів, між компанією та посадовими особами тощо;
- в адміністративних справах — урегулювання спору між органами державної влади чи місцевого самоврядування і приватними особами, яке спрямована на мирне вирішення публічно-правових спорів, налагодження діалогу між громадянами та органами влади;
- у господарських спорах між суб'єктами підприємницької діяльності;
- у міжнародних конфліктах.

Також варто зауважити, що медіація може застосовуватися не лише у конфліктних відносинах, а й у відносинах щодо започаткування бізнесу; у внутрішньоособистісному конфлікті (медіаційне консультування у випадках, коли людина не може самостійно визначитися щодо окремих аспектів свого власного життя).

### **Переваги медіації.**

*економія часу.* Медіація може тривати від декількох годин до декількох тижнів (або в окремих складних випадках, можливо, декілька місяців), в той час як судовий процес може тривати від декількох років.

*економія фінансових ресурсів.* Витрати на медіацію є значно меншими, аніж звернення до суду, сплата судового збору, оплата послуг адвокатів. Крім того, за довгі роки судового розгляду спір, який має свою вартість, може значно знецінитися. У той час, як медіація пропонує за короткий час урегулювання конфлікту (спору) без втрати грошової цінності. Послуги медіації, як правило, оплачуються двома сторонами конфлікту, тоді як у судовому процесі кожна зі сторін оплачує послуги адвоката окремо, а судові витрати розподіляються між сторонами відповідно до чинного законодавства України;

*неофіційність процедури* дозволяє сторонам бути більш залученими, аніж у судовому процесі, який містить велику низку правил і процедур. Дату і тривалість кожної зустрічі (сесії) сторони погоджують, що додає їм упевненості в подальшій якісній результативності даної процедури. Теми, які обговорюються

в медіації, також обираються самими сторонами конфлікту, а не нав'язуються судом;

*гнучкість і контроль.* Під час медіації сторони конфлікту, на відміну від судового розгляду, контролюють увесь хід переговорів. Це означає, що вони мають значно більше прав голосу в переговорах і сильніший контроль щодо результату. Гнучкість у медіації також передбачає, що переговори рухаються так, як це буде зручно та комфортно для сторін;

*конфіденційність та збереження репутації.* Одним із провідних принципів медіації є конфіденційність. На відміну від судового процесу, який є відкритим, медіація надає учасникам можливість нерозголошення інформації за її межами. У свою чергу конфіденційність участі в медіації забезпечує збереження репутації для обох сторін конфлікту;

*сталість рішення.* Медіація дозволяє знайти рішення, які задовольняють обидві сторони конфлікту, що майже неможливо отримати в суді, керуючись нормами права. Усі досягнуті домовленості в медіації є реальними для виконання, оскільки обидві сторони обопільно досягли згоди і прийняли спільне рішення для врегулювання конфлікту.

### **Принципи медіації.**



Процедура медіації, як правило, не регламентується нормативно-правовими актами, але при тому вона є цілісною, чітко структурованою та водночас гнучкою.

Отже, **алгоритм проведення медіації включає кілька етапів (фаз, стадій):**

*Підготовка до медіації* (премедіація, попередня фаза) – робота з налагодження контактів зі сторонами, організація простору для проведення медіації. Формат сімейної медіації передбачає також проведення попередніх сепаратних зустрічей зі сторонами спору (по черзі з кожною стороною спору окремо), протягом яких медіатор роз'яснює сторонам сутність медіації та проводить попередній аналіз конфлікту.

Зустрічі сторін та медіатора (фаза дослідження). Власне медіація складається із серії зустрічей сторін за участі та підтримки медіатора. Перша зустріч розпочинається зі вступного слова медіатора. Медіатор знайомить учасників з процедурою медіації, її принципами та правилами, встановлює разом зі сторонами зручний для них порядок проведення медіації, відповідає на запитання сторін. Далі медіатор пропонує сторонам розповісти про ситуацію, яка склалася. Цей етап є базовим у побудові діалогу між сторонами. Завданням етапу є надати сторонам можливість щиро і повно висловитися стосовно конфліктної ситуації та їх ставлення до неї. Медіатор допомагає сторонам почути та зрозуміти одна одну й тим самим спрямовує сторони на формулювання важливих для них питань. Так відбувається збирання тем для обговорення сторонами медіації. У подальшому медіатор працює разом зі сторонами на ви- явлення їх справжніх інтересів і потреб – того, що насправді є для них важливим. Медіатор за допомогою уточнюючих запитань та перефразувань допомагає сторонам розпізнати власні інтереси і потреби, які можуть ховатися за їх позиціями. Він формулює інтереси та потреби сторін у позитивному дусі, як відкриті та прийнятні для обговорення з обох сторін. Виявлення спільних інтересів та потреб є найефективнішим кроком на шляху до порозуміння сторін та вироблення ними рішення, яке задовольнятиме їх найоптимальніше.

Робота медіатора зі сторонами відбувається в формі індивідуальних чи спільних зустрічей.

*Пошук варіантів вирішення конфліктної ситуації* (фаза дослідження) спрямований на пошук найбільш ефективного способу вирішення спірних питань. Медіатор використовує навички управління процесом для того, щоб сторони висловили всі можливі варіанти вирішення спору. Під час оцінки варіантів вирішення спору (фаза торгів) медіатор постановкою питань допомагає сторонам обрати серед численних варіантів найоптимальніше рішення та перевірити його реалістичність, у тому числі – з юридичної точки зору. На цьому етапі для перевірки реалістичності угоди може бути доцільним залучення експертів (юристів, психологів, архітекторів, інженерів тощо). Особливо це корисно, коли в результаті угоди підготовлені документи підлягають державній реєстрації, або сторони мають звернутися до суду (наприклад, у разі розірвання шлюбу подружжя, яке має неповнолітніх дітей).

*Прийняття рішення та оформлення домовленостей* (завершальна фаза). Угода за результатами медіації повинна містити чіткий план виходу з конфліктної ситуації з указаними часовими рамками та розподілом прав, обов'язків та відповідальності між сторонами медіації. У підсумку медіації може бути укладено й інший правовий договір, в якому визначаються права та обов'язки учасників, щодо окремих питань з яких досягнуто домовленість (наприклад, нотаріально посвідчений договір дарування майна). У разі наявного судового провадження за підсумками медіації може бути складено проект мирової угоди, в якій викладено всі досягнуті сторонами домовленості, що стосуються предмету позову. З огляду на те, що термінологія у сфері медіації здебільшого запозичена із англomовної іноземної практики, підходи до



застосування тих чи інших українських термінів різняться, водночас вважаємо оптимальним варіантом виділяти наступні види договірних конструкцій, які опосередковують процедуру медіації: медіаційне застереження (англ. a mediation clause); договір про проведення медіації (англ. a mediation agreement, a contract to mediate); угода за результатами медіації (a mediated settlement agreement). У зв'язку з відсутністю правового регулювання медіації та, як наслідок, термінологічної узгодженості щодо назв угод, які укладаються сторонами в процесі медіації, в Україні для позначення угод, досягнутих за результатами медіації, здебільшого використовувався термін «медіаційна угода».