

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Львівський національний університет імені Івана Франка

Софія Грабовська

ПСИХОЛОГІЯ ПРИМИРЕННЯ

Навчальний посібник

Львів
2019

УДК 159.964.21(075.8)

Г 75

Рецензенти:

д-р філос. наук, проф. *Н. В. Скотна*

(Дрогобицький державний педагогічний університет
імені Івана Франка);

канд. філос. наук, проф. *А. М. Гірник*

(Національний університет «Києво-Могилянська академія»);

д-р психол. наук, проф. *Н. В. Хазратова*

(Національний університет «Львівська політехніка»)

*Рекомендовано до друку Вченою Радою
Львівського національного університету імені Івана Франка.
Протокол № 74/9 від 25 вересня 2019 року*

Грабовська Софія

Г 75 Психологія примирення : навч. посібник / Софія Гра-
бовська. – Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2019. – 294 с.

ISBN 978-617-10-0540-2

Навчальний посібник присвячено актуальним проблемам розв'язання конфліктів. Описано технологію організації та проведення процедур примирення – переговори, фасилітація, посередництво, експертна порада та консультування конфліктних проблем клієнта.

Для студентів, магістрантів, викладачів, психологів-практиків, соціальних працівників та усіх, хто прагне отримати практично скеровані знання, уміння та навички в галузі розв'язання конфліктів.

УДК 159.964.21(075.8)

© Грабовська Софія, 2019

© Львівський національний університет
імені Івана Франка, 2019

ISBN 978-617-10-0540-2

Передмова

Навряд чи можна знайти дорослу людину, яка б не ніколи не брала участь у конфліктах або не стикалася б з конфліктними ситуаціями. Одних людей конфлікти лякають, інші сприймають їх як виклик, який дасть змогу внести зміни у власне життя або довкілля. Природа конфліктів, що виникають в різних сферах життя і діяльності людей, попри зовнішні відмінності має багато спільного – вона суб'єктивна: це зіткнення бачень, інтересів, цінностей, прагнень. Спочатку зіткнення народжується і оформлюється в головах суб'єктів, а вже потім матеріалізується в їхній поведінці. Конфлікт може бути добром і злом, залежно від конструктивного чи деструктивного налаштування його учасників. Далеко не завжди учасники конфлікту, його суб'єкти можуть дати собі раду, щоб конструктивно, з користю для себе та інших розв'язати проблему. Фахова допомога з розв'язання конфлікту є важливою ділянкою роботи психолога.

Завдання психолога-примирювача – не припинити конфлікт, запобігти йому або примусити сторони виконати рішення, яке примирювачу видається слушним, а створити умови для того, щоб самі суб'єкти конфлікту перевели його в конструктивне русло, могли розв'язати свою проблему з максимально позитивними наслідками для всіх, кого вона стосується.

Різноманітність і своєрідність конфліктів та особливості їхніх учасників ставлять перед примирювачами завдання: володіти великим арсеналом процедур, методик, технік, з яких можна вибрати саме ті, які допоможуть клієнтам розв'язати їхню проблему. Опису таких підходів, процедур і технік присвячено цей навчальний посібник, який має прикладний характер і спрямований на вироблення у читачів практичних фахових вмінь та навичок.

Об'єктом навчального посібника є процес розв'язання конфліктів різних типів і рівнів.

Предметом – психологічні особливості та техніка проведення процедур примирення конфліктів.

Мета навчального посібника – скерувати читача до вироблення у себе фахових вмінь і навичок ефективного застосування процедур примирення за умови групової та індивідуальної роботи з клієнтами.

Опрацювання навчального посібника має на меті сприяти формуванню у читача таких фахових компетенцій:

- *знання та розуміння / Knowledge and understanding* : особливості проведення та ефективного застосування процедур примирення (фасилітації, переговорів, посередництва, експертної поради, консультації);
- *застосування знань і розуміння / Applying knowledge and understanding* : діагностувати ситуацію конфлікту, визначити, яка процедура примирення може бути застосована у кожному конкретному випадку конфліктної взаємодії, проводити процедури примирення (фасилітацію, переговори, посередництво, надавати експертну пораду або організовувати надання такої поради, проводити консультування клієнтів, що звертаються з проблем зовнішніх або внутрішніх конфліктів);
- *формування тверджень / Making judgements* : критичний аналіз, оцінка і синтез нових та складних ідей, у процесі дискусій формування здатності до критичного аналізу теорій та концепцій, що є підґрунтям сучасних методик допомоги у розв'язанні міжособових та внутрішніх конфліктів клієнтів;
- *комунікативні уміння та навички / Communication skills*: володіння комунікативними уміннями і навичками, потрібними для діяльності примирювача; спілкування в діалоговому режимі з широкою науковою спільнотою та громадськістю в галузі наукової та/або професійної діяльності;
- *навички навчання / Learning skills* : здатність удосконалювати професійні уміння та навички, потрібні для роботи примирювача, вміння застосовувати в роботі з клієнтами різні підходи та техніки, розробляти нові технічні прийоми, які можуть сприяти розв'язанню проблем клієнтами.



Розділ 1

ДІАГНОСТИКА ТИПУ КОНФЛІКТУ ТА ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ПРОЦЕДУРИ ПРИМИРЕННЯ

- 1.1. Типи конфліктів. Діагностика конфліктів.
- 1.2. Типи процедур примирення. Відповідність процедур примирення типам конфліктів.
- 1.3. Стилі поведінки людей у конфлікті. Визначення адекватної процедури примирення.
- 1.4. Перша зустріч з клієнтами: аналіз конфлікту, діагностика ролі сторін конфлікту, їхнього запиту, домовленість про проведення процедури примирення.
- 1.5. Загальні вимоги до особистих якостей, знань, вмінь, навичок примирювача. Супервізія складних випадків у процедурах примирення та підготовка фахових примирювачів.

Рекомендована література

1. Альтернативні підходи до розв'язання конфліктів: теорія і практика застосування / укладачі: Н. Гайдук, І. Сенюта, О. Бік, Х. Герешко. – Львів : ПАІС, 2007. – С. 6–21.
2. *Гірник А.* Конфлікти: структура, ескалація, залагодження / А. Гірник, А. Бодро. – Київ, 2003. – 236 с.
3. *Гірник А. М.* Управління конфліктом (соціально-психологічний аспект) / А. М. Гірник // Світ безпеки. – 1996. – № 9. – С. 27–44.
4. *Грабовська С.* Конфлікти без насильства : посібник / С. Грабовська, Т. Равчина. – Львів, 2003. – С. 72–86.
5. *Долинська Л. В.* Психологія конфлікту : навч. посібник / Л. В. Долинська, Л. П. Матяш-Заяц. – Київ : Каравела, 2017. – 304 с.
6. *Котлова Л. О.* Психологія конфлікту : курс лекцій / Л. О. Котлова. – Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2013. – С. 4–23.
7. *Ложкин Г. В.* Практическая психология конфликта : учеб. пособие / Г. В. Ложкин, Н. И. Повякель. – Київ : МАУП, 2000. – С. 6–29.
8. *Ложкин Г. В.* Психологія конфлікту : теорія і сучасна практика : навч. посібник / Г. В. Ложкин, Н. И. Повякель. – Тернопіль : Воля, 2005. – 435 с.
9. *Примуш М. В.* Конфліктологія : навч. посібник / М. В. Примуш. – Київ : Професіонал, 2006. – С. 5–15.
10. Психология конфликта / сост. и общ ред. Н. В. Гришиной. – Санкт-Петербург : Питер, 2001. – С. 7–32.

Інформаційні ресурси

[www. Psychlit](http://www.Psychlit)
www.Psychinfo
[www.psylib.kiev. ua/](http://www.psylib.kiev.ua/)
[www.psylib.org. ua](http://www.psylib.org.ua)

1.1. Типи конфліктів. Діагностика конфліктів

Термін «конфлікт» походить від латинського «*conflictus*», що в перекладі означає зіткнення. Зазвичай конфлікт виникає тоді, коли людина не може легко розв'язати певну проблему. Якщо проблема ускладнює процеси, які відбуваються в мотивації особистості (у внутрішньому, ментальному плані), то виникає внутрішній конфлікт. Оскільки людина не може розв'язати проблему сама і не може розв'язати її з людьми, які також в неї втягнуті або від яких залежить її розв'язання – то виникає міжособовий конфлікт. Розв'язання внутрішніх і зовнішніх конфліктів може відбуватися кількома шляхами: *пасивно* (коли учасники конфлікту очікують на те, що ситуація сама зникне, або якісь щасливі втручання, випадок, зміни в довкіллі її розв'яжуть) та *активно* (учасники вирішують самостійно або за допомогою сторонніх осіб). Спеціально організовані процедури розв'язання конфліктів зазвичай називають *процедурами примирення*. До них належать *переговори, фасилітація, посередництво, експертна порада та консультування*.

А. Здравомислов, зазначив, що конфлікт – це важливий чинник взаємодії людей у суспільстві, складник соціального буття, це форма стосунків між потенційними або актуальними суб'єктами соціальної дії, мотивація яких зумовлена протилежними цінностями та нормами, інтересами та потребами. В. Андреев визначив конфлікт як процес різкого загострення суперечностей і боротьби двох чи більше сторін-учасників у розв'язанні проблеми, яка має особисту значущість для кожного з його учасників. «Психологічний словник» подає визначення конфлікту як зіткнення протилежно спрямованих, несумісних тенденцій у свідомості окремо взятого індивіда, міжособових взаємодій або міжгрупових стосунках, які пов'язані з гострими негативними емоціями, переживаннями. У такому тлумаченні конфлікту наголошується на феноменологічному змісті конфлікту, який створюється у свідомості його учасни-

ків. Такий погляд підтримує сучасний український дослідник А.Т. Ішмуратов, який вважає, що немає реального, об'єктивного конфлікту, оскільки конфлікт – це уявлення про ситуацію, яке конструюється у свідомості кожного з його учасників. Те, що кожна людина бачить ситуацію зі своєї позиції і не може (або не хоче) зрозуміти і прийняти бачення інших, створює конфлікт. Можна з впевненістю стверджувати, що не реальна ситуація, а саме егоцентризм осіб, які в ній опинилися, призводять до зіткнень. Отож, конфлікт – це суб'єктивне ставлення людей до певних ситуацій, інших осіб. Образно говорячи, конфлікт – у голові його учасників, а не об'єктивно існує як окреме явище.

Ознаки конфлікту, за Н.В. Грішиною, такі:

- зіткнення, яке в контексті проблеми визначення конфліктів можна позначити як біполярність, що означає і взаємозв'язаність, і взаємопротилежність одночасно;
- активність, спрямована на подолання суперечностей;
- наявність суб'єкта чи суб'єктів як носіїв конфлікту.

Отож, якщо конфлікт є окресленим біполярним явищем, яке полягає у протистоянні сторін, то найчастіше його сприймають як негативне явище, що приводить до матеріальних, фізичних, моральних, емоційних втрат. Однак конфлікт може приводити і до позитивних наслідків: є поштовхом до розвитку, спонукає до розв'язання проблем, поліпшує стосунки між людьми, приносить полегшення та відкриває доступ до різноманітних ресурсів тощо.

Конфлікти – складні, багатогранні явища, тому їх класифікують за різними ознаками, критеріями.

За **реальністю та об'єктивністю існування** виокремлюють такі конфлікти:

- *«відкритий» (істинний)* – реально й об'єктивно існує, його наявність усвідомлюють сторони та довкілля;
- *«прихований» (латентний)* – розбіжності між сторонами приховуються і не виявляються у зовнішніх формах поведінки;

Діагностика типу конфлікту та визначення ефективної процедури примирення

- «сліпий» – один або усі учасники не усвідомлюють існування конфлікту, або одна сторона вважає ситуацію конфліктною і спрямовує свої дії проти суперника, який не вважає ситуацію конфліктною.

Залежно від певної **соціальної системи**, тобто сфери виявлення конфлікту, можна розглядати конфлікти:

- *економічні*, в основі яких є економічні протиріччя, явища соціальної рівності та нерівності;
- *трудові*, де предметом зіткнення є заробіток, зміст праці та взаємини в трудовому колективі;
- *ідеологічні*, які ґрунтуються на протиріччі у світоглядних, моральних поглядах, соціальних теоріях;
- *політичні*, передбачають протилежні політичні інтереси, де причиною виникнення конфлікту є боротьба за владу;
- *міжкультурні*, зумовлені своєрідністю кожної культури, відмінностями її традицій, норм, механізмів регуляції поведінки, способів інтерпретації;
- *соціально-побутові*, які виникають між людьми у сфері виконання ними певних соціальних ролей;
- *сімейні*, які виникають у родинних стосунках.

Крім сфери розгортання, конфлікт має певну тривалість та особливості перебігу. За **тривалістю** конфлікти поділяють на *короточасні* та *довготривалі*. За **особливостями перебігу** – *гострі* та *малопотужні (мляві)*. Інколи ці критерії об'єднують, тоді можна отримати таку класифікацію конфліктів:

- *гострі короточасні*;
- *гострі довготривалі*;
- *малопотужні короточасні*;
- *малопотужні затяжні*.

Якщо за основу класифікації конфліктів взяти **результат його розв'язання та оцінку наслідків**, то конфлікти можна поділити на: *конструктивні* (внаслідок яких сторони отримують позитивні наслідки, сторони розв'язують проблему, відбувається розвиток їхніх стосунків, щось створюється, зменшу-

ється напруга, задовольняються потреби й інтереси сторін, підвищується самооцінка, самоповага учасників конфлікту тощо) та *деструктивні* (коли щось знищують, когось знецінюють, принижують, сторони несуть різноманітні втрати, стосунки між ними погіршуються або припиняються зовсім, учасники конфлікту переживають негативні почуття – гнів, бажання помсти, страх, пригнічення, ненависть, проблема не розв'язується, або лише одна сторона отримує задоволення своїх потреб та інтересів тощо).

За **локусом конфлікту** (за вектором спрямованості конфлікту на інших чи на власну особистість) конфлікти поділяють:

- конфлікт, спрямований «на себе», *внутрішній особистісний* (мотиваційний, ціннісний тощо), що виникає у мотиваційно-ціннісній сфері однієї людини за складності вибору в процесі прийняття рішень;
- конфлікт, спрямований на інших, *міжособовий* конфлікт між окремими людьми, людиною та групою, між групами тощо.

Залежно від **кількості осіб, які є сторонами конфлікту**, можна говорити про:

- *діадний* конфлікт, якщо кожна сторона складається з однієї особи (конфліктуючих сторін лише дві);
- конфлікти типу «*особа – група*», в яких одна сторона представлена однією людиною, інша складається з групи співників;
- *міжгрупові* конфлікти;
- *внутрішньогрупові конфлікти*, де конфліктують підгрупи, що об'єднані у спільну групу (наприклад, конфлікт між певними відділами однієї організації, між групами учнів в одному класі тощо).

Залежно від **влади, яку мають особи у соціально-рольових стосунках**, конфлікти можна поділити на *горизонтальні* (влада сторін однакова, наприклад, сторонами конфлікту є подружжя, сусіди, друзі, працівники з однаковим статусом, керівники рівноцінних відділів організації, працівники однієї

бригади тощо) та *вертикальні* (влада сторін різна, наприклад, коли конфлікт розгортається між такими учасниками: керівник – підлеглий, найманий працівник – господар, батько – син, викладач – студент тощо).

Залежно від **причин конфлікту** можна умовно виокремити такі типи: *конфлікт взаємин, конфлікт цінностей, конфлікт інтересів, структурний та інформаційний конфлікти*. Цю класифікацію можна зобразити у вигляді схеми (рис. 1.1).

Коло конфлікту



Рис. 1.1. «Коло» конфлікту

Конфлікт взаємин виникає внаслідок неприйняття партнерами одне одного у спілкуванні та взаємодії: люди зазвичай «категоризують» інших як «своїх» (з ким себе ідентифікують) і «чужих». Як відомо, результати дій і вчинків «своїх» та «чужих» трактують по-різному: власні дії та їхні результати, а також дії та результати вчинків «своїх» (близьких людей або таких, які подобаються, на цінності яких особа орієнтується) люди люблять пояснювати позитивними мотивами й обмежувачими зовнішніми обставинами, коли результату досягнути не вдалося, або наслідки дій вийшли поганими. Результати дій «чужих» (тих, хто не подобається, кого не приймають) приписують їхнім негативним особистісним рисам і злим намірам.

Конфлікт взаємин найчастіше виникає між тими, хто іншого вважає «чужим», ворогом, незважаючи на ступінь знайомства, тривалість стосунків і навіть родинні зв'язки: «чужий» або ворог поганий завжди, нічого доброго від нього очікувати не доводиться. Конфлікт взаємин дуже важко розв'язувати, оскільки сторони налаштовані деструктивно, засліплені негативними емоціями, тому не здатні «трезвезо» мислити, приймати виважені раціональні рішення.

Конфлікт інтересів полягає в тому, що для задоволення інтересів сторін потрібні ресурси, а вони зазвичай об'єктивно обмежені і задовольнити усі потреби та інтереси всіх людей одночасно неможливо тому, що потреби й інтереси зазвичай подібні. Той (або ті), кому не вистачило ресурсів для задоволення інтересів і потреб, вважають інших загарбниками, і конфлікт інтересів легко переростає у конфлікт взаємин. Коло замикається: якщо той, без кого розв'язати проблему не вдається, – ворог, загарбник, то проти нього можна використовувати будь-які засоби боротьби, а тим більше враховувати його потреби й інтереси не потрібно. Конфлікт інтересів розгортається за деструктивним сценарієм.

Конфлікт цінностей полягає у розбіжності системи wartości сторін конфлікту, що визначають їхні життєві засади та цілі, принципи, вірування, ідеали. Люди керуються власними баченнями, критерії добра та зла, попри декларовану загальноприйнятність, часто суттєво відрізняються у різних осіб, тому буває важко визнати, що інші погляди, цінності, ідеали можуть бути слухними.

Конфлікт цінностей тісно пов'язаний з конфліктом інтересів і конфліктом взаємин. З часів Антуана де Сент-Екзюпері відомо, що любити – означає дивитися не одне на одного, а в одному напрямі. Одне на одного і дуже пильно зазвичай дивляться вороги. Логіка взаємозв'язку конфліктів цінностей, інтересів та взаємин така: той, хто не поділяє цінностей певної особи, а тим більше знецінює їх, нехтує ними за відсутності у такої особи толерантності, буде вважатися нею ворогом, що

заважає їй задовольняти власні інтереси і потреби. А ворогів, як відомо, найкраще знищувати. Отож, і ціннісний конфлікт має деструктивний характер.

Конфлікти взаємин, цінностей, інтересів пов'язані між собою дуже міцно: якщо конфлікт виникає у площині цінностей або інтересів, то люди персоніфікують ворога, який загрожує важливим для них речам, взаємини псуються або припиняються зовсім. Такі конфлікти важко розв'язувати тому, що вони породжують потужні негативні емоції, які заважають учасникам конфлікту ефективно взаємодіяти. У цій площині конфлікти завжди деструктивні.

Структурний конфлікт виникає через недосконалість структури, організаційні прорахунки, недостатність або несправедливий розподіл ресурсів тощо. Наприклад, конфлікт може виникнути між працівниками через нерівномірний розподіл матеріально-технічного обладнання, в сім'ї у разі розподілу майна, через недосконале виконання соціальних ролей чи порушення стандартів і норм поведінки. Структурні конфлікти можуть бути зумовлені також проблемами організації середовища: через нечітке визначення обов'язків, неоптимальний розподіл ресурсів, часу, життєвого простору, власності тощо. Структурний конфлікт може бути розв'язаний за конструктивним сценарієм: шляхом переговорів між сторонами і слугувати розвитку стосунків між сторонами конфлікту, але може перерости у конфлікт взаємин, якщо учасники конфлікту починають міркувати, наприклад, так: ця структура створена без врахування наших інтересів, нашими інтересами нехтують, нас не цінують, отож, той, хто так чинить – ворог.

Інформаційний конфлікт зумовлений недостатньою кількістю, відмінною інтерпретацією або неприйняттям інформації про предмет конфлікту. Такий конфлікт виникає через брак або недостатність інформації, відмінностей у способах її розуміння та використання. Аналогічно до структурного, інформаційний конфлікт за умови толерантного ставлення до іншої сторони і доброї волі учасників конфлікту, може бути конструктивно

розв'язаний у переговорах між сторонами. Якщо учасники конфлікту переводять інформаційний конфлікт у площину «інтереси – цінності – взаємини», то логіка такої думки проста і деструктивна: мені не надали певну інформацію вчасно (не надали потрібної інформації, щось приховали, не вважали за потрібне надати певну інформацію тощо), мої інтереси не врахували, мною нехтують, отож, я маю справу з ворогами, а їх треба знищувати, а не шукати з ними порозуміння.

Визначити наявність конфлікту взаємин і тісно пов'язаних з ним конфліктів цінностей та інтересів можна за допомогою аналізу опису учасниками конфлікту їхньої історії та оцінок, які дають клієнти іншим учасникам (сторонам) конфлікту. За наявності конфлікту взаємин, тобто ворожого ставлення до партнерів, клієнт головно концентрується на описі негативних особистісних рис інших сторін, менше говорить про їхні дії. Визначаючи запит клієнтів, варто запропонувати їм за чергою розповісти про ситуацію та її дійових осіб. Якщо клієнт має труднощі з розповіддю, то можна використати техніку наративу та запропонувати кожному учаснику конфлікту створити казку, баладу, вірш, оповідання, в якій би вони розповіли про свою проблему, своє ставлення до усіх її учасників, свої переживання. Іноді клієнтам легше таку розповідь (або наратив) виконати письмово. Аналізуючи розповіді сторін конфлікту, примирювач може скористатися таблицею (див. табл. 1.1), в якій легко зафіксувати важливі моменти розповіді й отримати уявлення про взаємини сторін конфлікту. В колонках таблиці «Дії» (позитивні, негативні) позначками треба зафіксувати скільки разів у розповіді клієнта йшлося про дії інших осіб, якими оціночними словами їх описували (позитивними, нейтральними чи негативними). Наприклад, описуючи, як свекруха намагалася допомогти у лікуванні онуки, невістка говорить: «*Мама принесла ліки, хоч ми її про це не просили*», ставимо позначки у колонці «Дії» (позитивні) та у колонці «Особистість» (позитивні). Якщо ж ця ситуація описана словами: «*Антоніна Федорівна вічно лізе зі своїми ліками*», то ставимо позначку у колонці «Дії» (нега-

Діагностика типу конфлікту та визначення ефективної процедури примирення

тивні) та у колонці «Особистість» (нейтральні). Якщо ж від клієнтки чуємо: *«Воно таке злюще, але вічно піклувальницею прикидається»*, то ставимо позначку у колонці «Дії» (негативні) та у колонці «Особистість» (негативні) – дві позначки.

Таблиця 1.1

Бланк опитування клієнтів

Дії			Особистість		
позитивні	нейтральні	негативні	позитивні	нейтральні	негативні
Загалом	Загалом	Загалом	Загалом	Загалом	Загалом

Заповнюємо таблиці на кожного клієнта окремо. Якщо у розповіді клієнта переважає опис позитивних і нейтральних дій, позитивних або нейтральних оцінок особистості партнера, то можна вважати, що конфлікту взаємин немає. Якщо ж переважають негативні характеристики особистості, особливо негативні оціночні прикметники та дієслова, вислови, що принижують гідність, то можемо бути певні – конфлікт взаємин (цінностей чи інтересів, або і увесь «букет» загалом) є.

Щоб полегшити діагностику наявності конфлікту взаємин (цінностей чи інтересів), можна запропонувати сторонам набір оціночних прикметників і дієслів (див. табл. 1.2) та попросити їх скористатися ними під час розповіді про свою проблему або у створенні наративу. Як видно з наведених прикладів, у списку слів подано оціночні прикметники та дієслова, які досить яскраво демонструють ставлення оповідача до тих, про кого розповідають. Товариш або людина, до якої ставляться нейтрально, *«заходить до кімнати»*, а ворог *«вдирається»*. Товариш – *«ощадливий»*, а ворог – *«скупий»*. Це спрощує процес оцінки

змісту використаних клієнтами слів, підрахунку використаних ними оціночних прикметників і дієслів, визначення наявності конфлікту взаємин. Зрозуміло, що наведено лише приклади. Залежно від змісту ситуації та особливостей клієнтів варто підбирати слова, які будуть запропоновані клієнтам для роботи.

Таблиця 1.2

Приклади визначень і дієслів для написання клієнтами
наративів про їхню конфліктну ситуацію

Визначення	Дієслова
Акуратний, байдужий, балакун, безрозсудний, безстрашний, безхребетний, бунтар, волелюбний, впевнений у собі, впертий, гнучкий, деспотичний, завзятий, закомплексований, комунікабельний, легковажний, люб'язний, людина зі стійкими переконаннями, лякливий, м'якотілий, марнотратний, метушливий, мовчазний, наполегливий, ніжний, обережний, опецькуватий, оптимістичний, ощадливий, пасивний, педантичний, підозріливий, повний, поступливий, потайний, розважливий, розмазня, романтичний, рухливий, самовпевнений, скупий, слухняний, сором'язливий, спокійний, суворий, твердолобий, улесливий, худорлявий, цілеспрямований, щедрий	Вдерся, взяв собі, вигадав, відібрав, відклав, вкрав, вчив, ганьбить, глузує, дав, долає, загарбав, заздрить, зайшов, запхав, захоплюється, збрехав, знецінює, кинув, ламає, ляпнув, нажерся, наївся, насміхається, нафантазував, нищить, оберігає, оцінює, пятакав, повчав, подарував, поскладав, привласнив, прийшов, приніс, приперся, притягнув, приховує, розпустив плітки, пхнув, розлучався, розповідав, сказав, сміється, тицьнув, ховає, цінує

Варто звертати увагу на те, як клієнт (клієнтка), описуючи свою проблему та поведінку усіх інших учасників конфлікту, називає партнерів: застосовує ім'я, прізвище, статус, прізвисько, взагалі уникає власних імен тощо. Це допоможе виявити, наскільки клієнт ідентифікує себе з іншими особами. Якщо клієнт застосовує присвійний займенник («моя доня», «мій чоловік», «моя мама» (про свекруху), мої колеги тощо) або вдається

Діагностика типу конфлікту та визначення ефективної процедури примирення

до пестливих, скорочених, «домашніх» імен, дружніх прізвиськ, то можна припустити, що немає конфлікту взаємин. Якщо ж клієнт застосовує образливі, принижуючі гідність, інших ярлики, прізвиська («воно», «ця нікчема», «змія», «гієна», «хитрюща лисиця» тощо), то можна з певністю говорити про наявність конфлікту взаємин. Щоб полегшити фіксування інформації, варто теж застосовувати бланк (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Бланк опитування клієнтів

Як клієнт називає інші сторони		
позитивні	нейтральні	негативні
Загалом	Загалом	Загалом

Ставлення до іншої сторони (інших сторін) конфлікту як до ворога (ворогів) сприяє схильності до непродуктивних беззмістовних узагальнень: намагання виправдати власну агресивність спричиняє бажання шукати виправдання своїм діям, словам, переживанням, застосовувати раціоналізацію як спосіб психологічного захисту. Отож, ставлення до іншого як до ворога створює настанову: «ворог поганий за визначенням, *завжди і взагалі, ніколи нічого* доброго від нього очікувати не варто». Підрахувавши кількість використаних клієнтом узагальнень в описі ситуації та осіб, які беруть у ній участь, можна зробити висновок про наявність у нього ворожого ставлення до інших сторін конфлікту.

Описуючи інших, люди часто вдаються до образних порівнянь, метафор, які досить яскраво виявляють їхнє ставлення до тих, про кого говорять: людину можна порівняти зі смере-

кою, сонечком, пташкою, комп'ютером тощо, а можна – зі змією, шакалом, лисицею, акулою, роботом, сокирою або ще чимось неприємнішим, страшнішим, відразливішим. На ці порівняння теж потрібно звернути увагу, підрахувати позитивні та негативні. Коли клієнт ставиться до іншого як до ворога, негативних порівнянь у його розповіді про інших буде більше (інколи позитивних взагалі немає).

Таблиця 1.4

Бланк опитування клієнта (узагальнення)

Узагальнення	Кількість у наративі (розповіді)
Завжди	
Ніколи	
Нічого	
Постійно	
Все	
Взагалі	
Жодний	
Жодного разу	
Ну хоч би коли...	
Ну хоча б раз....	
<i>Вписати інші</i>	
Загалом клієнт вживав узагальнень	

Для визначення наявності конфлікту взаємин між клієнтами важливо також уважно спостерігати за їхньою мімікою, поглядами, інтонаціями. На ворогів зазвичай дивляться поглядом «з-під лоба», тримаючи в полі зору уявний трикутник обличчя співбесідника, вершинами якого є очі та середина чола (за такого погляду зіниці звужені). М'язи обличчя напружені, брови насуплені, губи тримають чітку лінію або кутики губ опущені. Інтонації голосу підвищені, тримаються майже на одній ноті, або знижені та одноманітні. Темп мовлення здебільшого швидкий, але часто переривається паузами. Наявність перерахованих «симптомів» свідчить

Діагностика типу конфлікту та визначення ефективної процедури примирення

про потужні негативні переживання клієнта. Для примирювача це означає сигнал: «обережно: конфлікт взаємин!».

За наявності конфлікту взаємин між сторонами програма роботи має охоплювати такі кроки:

- крок 1 : змінити ставлення до інших учасників конфлікту;
- крок 2 : об'єднати учасників конфлікту як партнерів у роботі з проблемою;
- крок 3 : розв'язати проблему;
- крок 4 : прийняти спільне рішення.

Якщо немає конфлікту взаємин та ворожого ставлення до інших з боку сторін конфлікту, вище зазначеного першого кроку (і зазначимо, дуже складного і напруженого етапу роботи) здійснювати немає потреби, то можна безпосередньо розпочинати роботу з проблемою:

- крок 1 : об'єднати учасників конфлікту як партнерів у роботі з проблемою;
- крок 2 : розв'язати проблему;
- крок 3 : прийняти спільне рішення.

Як бачимо, розпочинати роботу з клієнтами варто з налагодження партнерських стосунків між сторонами конфлікту, що дасть їм змогу співпрацювати в процесі розв'язання їхньої проблеми і загалом ставитися до того, що відбувається, не як до *конфлікту*, а як до *проблеми*. Така відмінність суттєва, адже коли людина оцінює певну ситуацію як конфлікт, це викликає у неї негативні, часто астенічні переживання, деструктивні мотиви та поведінку. Коли йдеться про проблему, люди задіюють когнітивні процеси, працюють над розв'язанням того, що окреслено, як проблема. Інколи налагодження конструктивних партнерських стосунків між сторонами конфлікту вистачає для того, щоб вони могли самі знайти рішення їхньої проблеми. З іншого боку, налагодити стосунки між сторонами конфлікту та змінити ставлення до іншого, з ворожого на партнерське, допомагає усвідомлення клієнтами того, що те, що між ними відбувається, не конфлікт, а проблема, яку вони можуть розв'язати

Розділ 1

лише за співпраці з іншими. Це допоможе клієнтам переорієнтуватися з негативних емоцій на розумову діяльність, конструктивно працювати над пошуком взаємокорисних і взаємоприйнятних рішень цієї проблеми. Щоб група могла вийти з лабіринту, вона має об'єднатися у пошуку правильного шляху. Якщо її члени будуть сваритися, звинувачувати одне одного, битися або просто сядуть і заплачуть, то мають шанс провести у цьому лабіринті багато неприємного часу.

Класифікацію типів конфліктів можна подати у вигляді такої таблиці (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Класифікація типів конфліктів за різними критеріями

Критерії класифікації	Типи конфліктів
1	2
<i>Реальність та об'єктивність існування</i>	Відкритий
	Прихований (Латентний)
	«Сліпий»
<i>Результат та оцінка наслідків</i>	Конструктивний
	Деструктивний
<i>Локус конфлікту</i>	Внутрішньоособистісний
	Міжособовий
<i>Кількість сторін</i>	Діадний
	Особа – Група
	Внутрішньогруповий
	Міжгруповий
<i>Влада сторін</i>	Горизонтальний
	Вертикальний
<i>Тривалість</i>	Короткочасний
	Довготривалий
<i>Особливості перебігу</i>	Гострий
	Малопотужний (Млявий)
<i>Тривалість та особливості перебігу</i>	Короткочасний Гострий
	Короткочасний Малопотужний
	Довготривалий Гострий
	Довготривалий Малопотужний

Закінчення табл. 1.5

1	2
Соціальна система, в якій відбувається конфлікт	Економічний
	Трудовий
	Ідеологічний
	Педагогічний
	Політичний
	Міжкультурний
	Релігійний
	Расовий
	Соціально-побутовий
	Сімейний
Причини конфлікту	Взаємин
	Цінностей
	Інтересів
	Структурний
	Інформаційний

Щоб визначити, яку процедуру примирення ліпше застосувати у кожному конкретному випадку, важливо навчитися швидко діагностувати конфлікт, зрозуміти, до якого типу конфліктів він належить.

1.2. Типи процедур примирення.

Відповідність процедур примирення типам конфліктів

Процедури примирення застосовують, щоб конструктивно розв'язати конфлікти, оскільки вони дають змогу розв'язати конфлікт без застосування дорогих і виснажливих юридичних і судових процедур, відрізняються від суду тим, що завданням суду є визнання та покарання винних, тому найчастіше усі сторони залишаються незадоволеними: той, хто позивався, вважає, що кривдник (кривдники) не отримали достатнього

покарання, той (ті), кого покарали, вважають, що не заслугоували на отримане покарання. Нерідко невдоволені виношують плани помсти і конфлікт розгорається з новою силою, переходить у справжню війну. Натомість мета процедур примирення – розв'язати проблеми сторін конфлікту. Часто після вдалого застосування процедур примирення, вчорашні вороги стають партнерами, між ними виникає приязнь, інколи – справжня дружба.

Існує досить добре розроблена система процедур примирення: *переговори (сторони працюють над розв'язанням їхньої проблеми самостійно), процедури, які виконують фахівці-примирювачі: фасилітація (процедури порозуміння, за Дж. Ф. Томасом), посередництво, експертна порада (інколи називають несудова арбітрація або арбітраж)*. Як процедуру примирення можна також використовувати *психологічну консультацію*, під час якої психолог може працювати з усією групою, яка становить сторони конфлікту, та з її частинами або й з одним клієнтом (однією стороною конфлікту).

Переговори – це спосіб розв'язання проблеми, конфлікту, коли за наявності у сторін суперечливих інтересів, існує певна взаємозалежність, що допомагає сторонам дійти згоди. Переговори складаються з моментів конструктивної боротьби та співробітництва сторін: людина не може розв'язати своїх проблем без участі іншої сторони, водночас стосунки досить добрі й дають підстави це зробити. Переговори можливі, якщо між сторонами немає конфлікту взаємин.

Якщо переговори не дають бажаних результатів, то сторони самотужки не здатні домовитися, вони можуть вдаватися до послуг фасилітатора. *Фасилітація* (від англ. *facilitate* – допомагати, полегшувати, сприяти) полягає в тому, щоб, не нав'язуючи рішення і не втручаючись у зміст переговорного процесу, зробити його форму коректною, ефективною. Для цього фасилітатори вдаються до різних методик обговорення проблеми й активізації процесу прийняття рішень.

Посередництво (медіація) (від лат. *mediatio* – посередництво) – сприяння процесу досягнення домовленості між сторо-

нами у переговорах або у розв'язанні конфлікту, яке проводить нейтральна сторона. Зазвичай до посередництва вдаються, якщо конфлікт розвивається за деструктивним сценарієм, між сторонами діагностовано конфлікт взаємин, цінностей або інтересів.

У напружених ситуаціях обмеженого часу або коли учасники конфлікту не можуть знайти рішення, яке б їх влаштувало, сторони можуть використати процедуру *експертної поради* (пораду несудового арбітра). *Експерт (несудовий арбітр)* у відповідній галузі пропонує сторонам варіанти рішень їхньої проблеми, але угоду вони укладають самостійно, несуть за неї відповідальність як за власне рішення. Процедuru експертної поради може проводити група експертів, яка розробляє і подає на розсуд сторін конфлікту пропозиції до розв'язання проблеми з розгорнутою аргументацією кожної пропозиції та вірогідними наслідками для усіх сторін конфлікту.

Консультавання (від лат. *consultatio* – звернення за порадою) – професійна допомога психолога окремим сторонам (одній стороні) конфлікту, що звернулися до нього як клієнти з певним запитом. Усі інші процедури примирення потребують участі всіх сторін конфлікту, що не завжди можливо: деякі сторони не можуть взяти участь у роботі з розв'язання конфлікту через об'єктивні причини (стан здоров'я, перебувають в іншому місті, країні, континенті тощо) або не хочуть брати участь у пропонованих процедурах примирення.

Процедури примирення можуть обрати самі конфліктуючі сторони, або певну процедуру може запропонувати консультант. Вибір процедури примирення має залежати від виду конфлікту (за причинами виникнення або за гостротою перебігу, від кількості осіб, які звернулися за допомогою до примирювача). Інші характеристики конфліктів, за якими проводять класифікації конфліктів (за кількістю учасників, тривалістю, сферою виникнення, напрямом тощо), суттєво на вибір процедури примирення не впливають. Якщо між сторонами немає конфліктів взаємин, цінностей, інтересів (за причинами виник-

нення) та гострого конфлікту, то вони самі можуть проводити переговори. Якщо переговори не дають результату, то їхні учасники безпорадні у розв'язанні проблеми – призначають процедуру фасилітації (або процедуру порозуміння). Якщо стосунки сторін обтяжені конфліктом взаємин, цінностей, інтересів та/або конфлікт гострий, то ліпше скористатися допомогою посередника. Арбітраж або експертну пораду можна застосовувати для розв'язання конфліктів будь-якого типу за бажанням сторін або порадою консультанта.

На рис. 1.2, 1.3 схематично зображено критерії визначення процедур конфлікту (за типами конфліктів і за критерієм кількості сторін конфлікту, що звернулися по допомогу до примирювача).



Рис. 1.2. Визначення типу процедури примирення за типами конфліктів

Призначаючи процедуру примирення, варто також врахувати класифікацію конфліктів за критерієм гостроти та три-

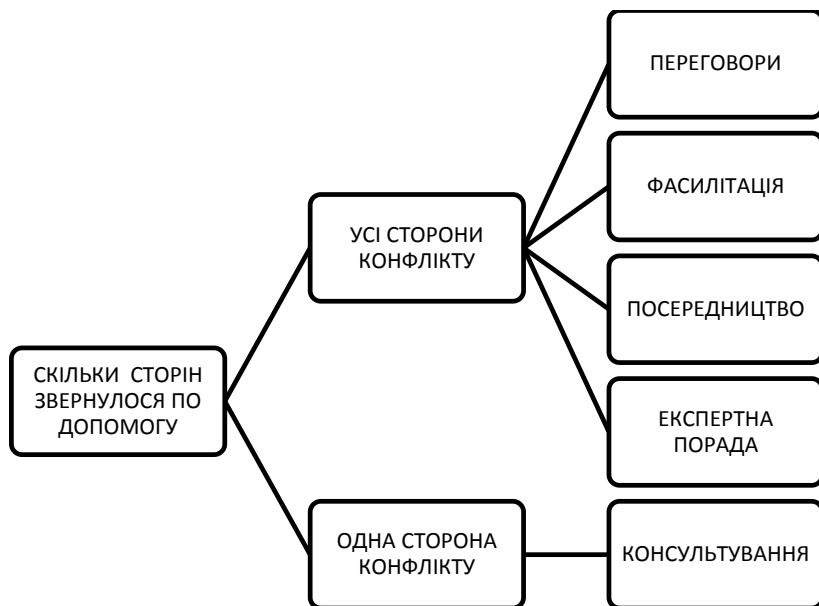


Рис. 1.3. Визначення типу процедури примирення за критерієм кількості сторін конфлікту, що звернулися за допомогою до примирювача

валості їхнього перебігу: *гострі* конфлікти потребують застосування процедури *посередництва* або на запит клієнтів – експертної поради; за умови звернення лише однієї сторони – консультування, оскільки такі конфлікти зазвичай обтяжені конфліктом взаємин; малопотужні конфлікти дають змогу застосовувати інші процедури примирення (рис. 1.4)

Отже, перед тим, як визначити тип процедури примирення, яку варто застосувати для розв’язання певного конфлікту, треба визначити, чи усі сторони конфлікту висловлюють добру волю брати участь у процедурі примирення та тип конфлікту за критерієм причин, гостроти та тривалості конфлікту. Інколи клієнти самі наполягають на проведенні для них певної процедури примирення. Звичайно, до запиту клієнтів варто ставитися з повагою, але остаточне рішення про вибір процедури примирення має прийняти примирю-



Рис. 1.4. Визначення типу процедури примирення за критерієм гостроти та тривалості конфлікту

вач. Інколи клієнти вимагають організувати переговори між ними (або фасилітувати розв'язання їхньої проблеми) за наявності гострого конфлікту взаємин, що може лише поглибити конфлікт і погіршити ситуацію. Не менш поширеним є і запит провести посередництво в ситуації, яка потребує переговорів або фасилітації. Перша дія примирювача – ґрунтовно дослідити конфлікт, взаємини сторін, перш ніж приймати рішення про тип процедури примирення, яку варто застосувати. Крім зазначених критеріїв вибору процедури примирення, треба врахувати стилі поведінки у конфлікті, до яких схильні його сторони, що допоможе прогнозувати їхню поведінку у процесі роботи з розв'язання їхніх проблем і будувати адекватний сценарій роботи з клієнтами.

1.3. Стилi поведінки людей у конфлікті. Визначення адекватної процедури примирення

Найпопулярніша концепція вибору стилю поведінки у конфлікті – системний підхід, який розробили у 1972 р. К. Томас і Р. Х. Кілменн, використовуючи модель «сітки менеджменту» (розроблену Р. Блейком та Дж. Моутон). Площина, що утворюється між протилежно скерованими векторами, «міра, в якій певна сторона воліє задовольнити власні інтереси» та «міра, в якій ця сторона враховує інтереси іншої сторони конфлікту»

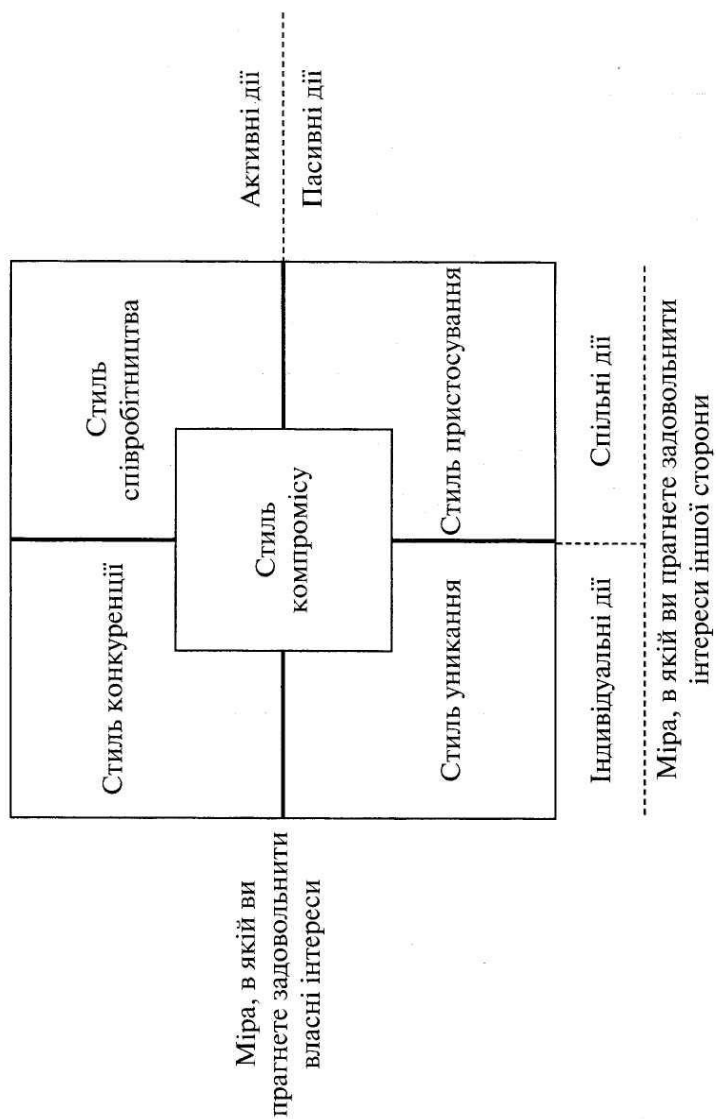


Рис. 1.5. Сітка Томаса-Кілменна

є моделлю, що демонструє варіанти стилів поведінки особи в конфлікті.

За цією моделлю (рис. 1.5) виокремлюють п'ять стилів поведінки особи в конфлікті (конкуренція, уникання, пристосування, компроміс, співробітництво), що визначаються за такими параметрами:

- спрямованість на задоволення власних інтересів чи інтересів інших;
- готовність брати відповідальність за розв'язання проблеми на себе чи бажання перекласти цю відповідальність на плечі інших учасників конфлікту;
- активність чи пасивність у процесі розв'язання проблеми.

Стиль конкуренції (суперництва) передбачає активність, рішучість, готовність взяти на себе відповідальність за розв'язання проблеми, здатність до самостійних, вольових рішень. Для людини, яка діє за такою стратегією, важливі лише власні інтереси, інтереси інших її не цікавлять.

Стиль ухилення (втечі) полягає у намаганні уникнути участі у конфлікті, робити вигляд, що проблеми не існує, не зустрічатися з іншими сторонами конфлікту, «тікати» у прямому та переносному значенні цього слова. Автори концепції зачисляють цю стратегію до пасивних, оскільки «утікач» не бере на себе відповідальності за розв'язання проблеми. Якщо ця стратегія зволікання виконується свідомо, щоб виграти час, поповнити свої ресурси, зібрати потрібну інформацію тощо, то вона потребує від виконавця неабиякої активності та майстерності.

Стиль пристосування (поступливості) полягає у відмові відстоювати власні інтереси на догоду інтересам та вимогам інших. К.Томас і Р.Х.Кілменн зараховують цей стиль до пасивних, оскільки той, хто пристосовується, дозволяє партнерові приймати рішення. Якщо людина поступлива задля маніпуляції партнером, вдягає маску «Кролика», демонструючи удавану

беззахисність, нездатність до опору, або маску «Найдобрішого» та «Найщедрішого», який діє за принципом – «Ваші бажання – закон», для того, щоб приспати пильність й усунути опір партнера, а пізніше отримати все, задовольнити усі свої інтереси, то такі дії також активні.

Стиль компромісу базується на застосуванні учасником конфлікту механізму взаємного обміну, який описав Р. Чалдіні, як найважливіший механізм психологічного впливу: коли людина чимось поступається, вона очікує аналогічних дій і від тих, кому вона цю поступку робить. Звичайно, людина хоче отримати задоволення своїх суттєвих інтересів, а поступитися менш вагомими.

Стиль співробітництва автори концепції вважають найефективнішим і найдоцільнішим, оскільки він дає змогу максимально задовольнити інтереси усіх сторін конфлікту, прийняти рішення, що допоможуть розв'язати проблему з максимально корисними наслідками для усіх учасників конфлікту. Співробітництво передбачає ставлення до інших сторін як до партнерів: з повагою, увагою, чесністю у стосунках і діях. Звичайно, такий стиль поведінки у конфлікті допоможе розв'язати його найліпше, але лише за умови, що його дотримуються усі сторони. Тому цей бажаний і найефективніший стиль поведінки у конфлікті рідко застосовують: на заваді стають не лише невміння та небажання його дотримуватися, а й недовіра до інших.

Визначити схильність клієнтів до застосування певного стилю поведінки у конфлікті можна за допомогою методики, яку розробив К. Томас.

Можна змодельовати варіанти застосування процедур примирення за умови використання сторонами певних стилів поведінки у конфлікті (див. табл. 1.6).

Розділ 1

Таблиця 1.6

Застосування процедур примирення за умови дотримання сторонами певних стилів поведінки у конфлікті (для діадного конфлікту)

Стили поведінки сторін	Процедури примирення
1	2
Суперництво – суперництво	Посередництво
Уникнення – уникнення	Консультування
Пристосування – пристосування	Фасилітація, посередництво, експертна порада, консультування
Компроміс – компроміс	Переговори, фасилітація, експертна порада
Співробітництво – співробітництво	Переговори, фасилітація, експертна порада, консультування
Суперництво – уникнення	Консультування, посередництво
Суперництво – пристосування	Консультування, посередництво
Суперництво – компроміс	Консультування, посередництво
Суперництво – співробітництво	Консультування, посередництво
Співробітництво – компроміс	Переговори, фасилітація, експертна порада, консультування
Співробітництво – уникнення	Переговори, фасилітація, експертна порада, консультування
Співробітництво – пристосування	Переговори, фасилітація, експертна порада, консультування
Компроміс – уникнення	Фасилітація, експертна порада, консультування
Компроміс – пристосування	Фасилітація, експертна порада, консультування
Уникнення – пристосування	Фасилітація, експертна порада, консультування

Як видно з табл. 1.6, схильність усіх або хоча б одного учасника конфлікту до суперництва, спонукає примирювача вдаватися до посередництва, оскільки той, хто сповідує суперництво, іншого вважає ворогом. Якщо хтось з учасників конфлікту схильний до уникнення і відмовляється брати участь в роботі, потрібно з тим, хто звернувся до примирювача, проводити консультацію.

За умови більшої кількості учасників конфлікту, враховуючи їхню схильність до певних стилів поведінки у конфлікті, під час прийняття рішення про вибір процедури примирення варто дотримуватися аналогічних засад: якщо серед учасників конфлікту є схильні до суперництва – ліпше вдатися до процедури посередництва, якщо не усі учасники конфлікту беруть участь у роботі з примирювачем – застосовуємо консультування тих, хто приходить і зацікавлений у розв'язанні проблеми.

1.4. Перша зустріч з клієнтами: аналіз конфлікту, діагностика ролі сторін конфлікту, їхнього запиту, домовленість про проведення процедури примирення

Перша зустріч примирювача з клієнтами має багато функцій:

- знайомство з клієнтами;
- визначення запиту клієнтів;
- діагностика ролі сторін конфлікту;
- мотивування клієнтів до конструктивної роботи;
- аналіз конфлікту;
- визначення типу процедури примирення;
- пояснення клієнтам особливості процедури та ролі в ній примирювача;
- отримання згоди сторін на проведення певної процедури примирення;
- визначення правил, регламенту роботи, взаємодії учасників конфлікту між собою та з примирювачем.

Знайомство з клієнтами полягає у представленні примирювача клієнтам і клієнтів примирювачу. Бажано першим відрекомендувати примирювача: назвати ім'я, прізвище, коротко розповісти про стаж і досвід діяльності в галузі примирювання. Примирювача може представити інший працівник служби або він може представитися самостійно. Варто запитати у клієнтів,

що вони хочуть знати про примирювача. Після цього просять клієнтів називати свої імена (як би вони хотіли, щоб до них зверталися під час процесу примирення), прізвища, інколи фах, родинні стосунки, посади, освіту та іншу інформацію, важливу для проблеми.

Сформулювати **запит** клієнтам можна допомогти запитаннями: «Що Вас спонукало звернутися за допомогою?», «Звернутися за допомогою – це Ваше рішення, чи хтось Вам порадив це зробити?», «Як Ви собі уявляєте нашу роботу?», «Що Ви очікуєте від роботи зі мною?» тощо.

Уважно спостерігаючи за поведінкою осіб, що звернулися до примирювача, вислуховуючи їхні відповіді на запитання, можна **діагностувати ролі сторін конфлікту**. Люди, які звертаються за допомогою до примирювача, можуть мати різні мотиви та різні ролі (позиції). Можна виокремити такі ролі (позиції): *відвідувач, спостерігач, скаржник, покупець, клієнт*.

Відвідувач – особа, яка завітала до примирювача випадково, часто «за компанію» з кимось з близьких або знайомих, які йшли розв'язувати свої проблеми, побачила інформацію в соціальних мережах тощо. Такі люди зазвичай ще не готові до серйозної роботи над проблемою, не мають чіткого уявлення, чого очікують від примирювача і процесу роботи з ним. Їхній запит невизначений, розмитий. Свою оповідь *відвідувачі* часто починають зі слів «я не знаю, але чула (чув), що люди користаються з допомоги...», «побачимо, що з цього вийде...» тощо.

Спостерігач – роль доволі подібна до попередньої, але відрізняється тим, що *спостерігачі* мотивовані бажанням накопичити інформацію. Вони ще не готові до розв'язання своєї проблеми, намагаються шукати способи це зробити, тому хочуть мати «всю можливу інформацію» про те, хто, що і як робить, пересвідчитися, що існують і як відбуваються процедури примирення, як працюють примирювачі. Перший запит *спостерігача* полягає у проханні детально описати процедуру, яку пропонує примирювач, або навіть подивитися на роботу примирювача з іншими клієнтами. Інколи такі особи просять розповісти

про досвід примирювача, випадки з роботи та їхні результати тощо.

Скаржник – особа, яка відразу починає звинувачувати інших учасників конфлікту у «всіх смертних гріхах», шукає обставини, які виправдовують власну агресію або бездіяльність тощо. *Скаржники* намагаються перенести всю відповідальність за проблему на інших або на об'єктивний хід речей, що дає змогу їм у власних очах виглядати невинною жертвою, не шукати конструктивного виходу з ситуації. Діагностувати цю позицію доволі легко, бо на перше питання примирювача про те, що його привело сюди, йде неперервний потік скарг, звинувачень усіх. *Скаржники* іноді, не очікуючи питання примирювача, починають розповідати про свої біди, про поганих людей, недосконалий світ довкола.

Покупець зазвичай не звинувачує інших, досить чітко формулює свої вимоги й очікування в конфлікті, мотивований на отримання позитивного результату від роботи з розв'язання конфлікту, але вважає, що його роль у цьому процесі має бути обмежена оплатою роботи примирювача. *Покупець* відразу задає питання про ціну, яку треба заплатити, які послуги можна отримати за неї. Головна мета таких осіб перенести відповідальність за наслідки розв'язання проблеми на примирювача, власне за це вони готові платити.

Клієнт – учасник конфлікту, який доволі чітко уявляє, чого прагне, яке розв'язання його влаштує, усвідомлює міру своєї відповідальності за наслідки розв'язання проблеми і (що найголовніше!) готовий працювати, активно докладати зусиль до конструктивного результату. *Клієнт* – мрія консультанта, особа з якою примирювач співпрацює, організовуючи процес розв'язання конфлікту.

Варто зробити все, щоб перетворити *відвідувача, спостерігача, скаржника або покупця* на **клієнта**. Для цього примирювач має **мотивувати клієнтів до конструктивної роботи**. Важливо заохотити клієнтів до чіткого визначення критеріїв ефективного розв'язання їхньої проблеми. Можна поставити

популярне у психотерапії запитання «про диво»: «Уявіть собі, що сталося диво, Ви прокинулися чудового ранку (за вікном Ваша улюблена пора року й улюблена погода), почуваетесь чудово, бо знаєте, що Вашої проблеми немає. Звідки Ви будете знати, що проблеми уже не існує? Що буде інакше, ніж зараз?». Важливо робити клієнтам компліменти, підкреслювати, що вони уже тим, що звернулися за допомогою виявляють свою добру волю у розв'язанні проблеми, активні, щирі у своїх прагненнях конструктивного рішення тощо. Потрібно підібрати індивідуальний підхід до кожного учасника конфлікту і намагатися зробити так, щоб кожен зрозумів, прийняв власну відповідальність за проблему та її розв'язання. Якщо учасники конфлікту спочатку мають різні неконструктивні позиції, то з ними варто попрацювати індивідуально. Будь-яку процедуру примирення можна розпочинати лише тоді, коли всі учасники процесу свідомо займають позицію *клієнта*: активні, відповідальні, розуміють свою роль у процесі розв'язання конфлікту, мотивовані на конструктивну роботу.

Застосуванню будь-якої процедури примирення має передувати глибокий, усебічний **аналіз конфлікту**. Без розуміння глибинної природи конкретного конфлікту важко розробити оптимальну стратегію виходу з нього. Як зазначає А. Гірник, практика свідчить, що серйозний і глибокий аналіз є радше винятком, ніж правилом поведінки конфліктуючих сторін, що зумовлено їхньою емоційною залученістю до конфлікту та браком потрібної кваліфікації для такої реконструкції. Зазвичай виконувати такий аналіз доводиться примирювачу. На підставі аналізу конфлікту можна з'ясувати не лише його сутність, причини, можливі наслідки, а й обрати найбільш оптимальну процедуру примирення.

Аналіз як розумова операція та спосіб пізнання, полягає у «розчленуванні» цілого на частини, детальніше вивчення цих частин, структурних елементів, зв'язків. Це робиться для того, щоб згодом синтезувати це «розчленоване» ціле, відтворивши його єдність, зрозуміти його сутність. Щоб полегшити аналіз

конфлікту, варто намагатися максимально формалізувати цю процедуру, зменшивши емоції, якими переповнені учасники конфлікту. Оскільки ці емоції здебільшого не позитивні, то навряд чи вони здатні сприяти глибокому об'єктивному аналізу проблеми. Якщо конфлікт аналізують не самі учасники конфлікту, а сторонні особи (консультант, фасилітатор, посередник, арбітр, експерт тощо), то їм також рідко вдається зберегти незворушний спокій і «холодну» голову, бо як відомо, емоції здатні передаватися від людини до людини за принципом зараження. Маючи перед собою схему аналізу і намагаючись чітко її дотримуватися, людина перемикає свою увагу зі змісту на форму, а «беземоційна», нейтральна форма зазвичай сильних емоцій не стимулює.

Незважаючи на різноманітність, конфлікти мають подібну структуру, яку можна зобразити у вигляді схеми (див. рис. 1.6):

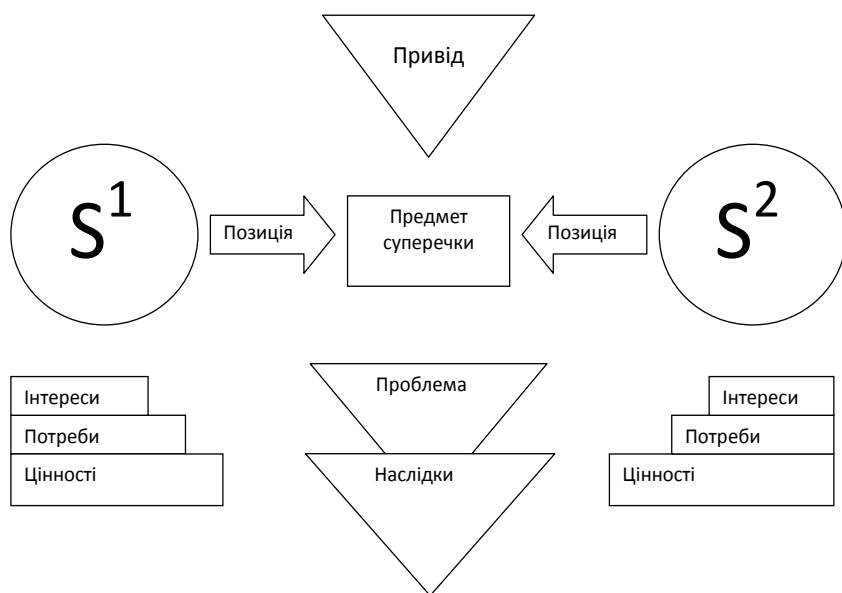


Рис. 1.6. Схема структури конфлікту

Зазвичай конфлікту передують конфліктна ситуація, яка розгортається у конфлікт за пускового механізму певної події, що слугує приводом. Кожного з учасників конфлікту (S^1 і S^2) спонукають до «бойових дій» причини, які можуть бути подібними або відмінними. Завжди є «предмет суперечки» – те, що сторони «ділять», через що й виникає зіткнення. Це можуть бути певні ресурси, речі, ідеї, стосунки, посади тощо. Кожна сторона конфлікту висуває звинувачення іншій, обстоюючи свою *позицію*. Під позицією сторін здебільшого розуміють вимоги сторін, образи, побоювання, оскарження, очікування тощо, те, що учасники конфлікту висувають один одному.

У позиціях сторін конфлікту можна виокремити *очікування* та *побоювання* щодо шкоди, якої може йому завдати супротивник (шкода може бути не лише фізичною або матеріальною, вона може бути моральною, психологічною, соціальною тощо). Як шкоду іноді розглядають не лише ситуацію, коли людина щось втрачає, а й ті випадки, коли вона не одержує бажаного. Отже, побоювання – це уявлення суб'єкта про негативні наслідки конфлікту для нього.

Якби люди бачили лише цей негативний бік конфліктів, то, напевно, більшість не брала б у них участі. Однак у позиціях сторін є і позитивний бік – очікування певного (а часто досить великого) зиску для себе, який можна одержати в результаті конфлікту, оцінка особою своїх шансів на отримання задоволення власних вимог (потреб та інтересів). Оцінювання суб'єктом співвідношення цих позитивних і негативних сторін (побоювань і очікування позитивного результату) суттєво впливає на його активність у конфлікті. Люди виявляють значно більшу енергію й наполегливість, якщо високо оцінюють свої шанси на перемогу. Звичайно, на стиль поведінки людини в конфлікті впливають й інші чинники (характер, темперамент, мотивація, підтримка навколишніх тощо), але оцінювання своїх шансів на успіх відіграє не останню роль. Спалах відчайдушної хоробрості можна спостерігати у випадках, коли людина переконана у своїй поразці – це бажання помститися «наперед», коли все одно втрачати нічого.

З'ясування позицій сторін – справа важлива, але вона не повинна стати самоціллю. Часто позиції бувають очевидними, втім вони не розкривають суті справи, бо є не причинами, а лише приводом для конфлікту. Наприклад, кваліфікований, здатний ефективно і творчо виконувати завдання працівник постійно запізнюється на роботу та засідання, часто у гострій формі висловлює невдоволення умовами праці, якістю роботи інших працівників, оскільки насправді прагне швидшого кар'єрного росту, ніж має.

Отже, щоб зрозуміти справжні причини конфлікту, потрібно з'ясувати інтереси та потреби сторін, які конфліктують. Лише тоді є шанс зрозуміти, чому виник конфлікт, побачити шляхи його розв'язання. Часто буває, що позиції сторін «непримиренні», а їхні інтереси, потреби, й особливі цінності, дуже подібні, що й може стати ґрунтом для примирення. В нашому прикладі запізнення та прискіпливість до колег – це лише *позиція*, *інтересом* є бажання звернути на себе увагу керівництва, *потребою* – визнання фаховості з боку керівництва, отримання вищої посади. *Цінності* – високий соціальний статус, авторитет, самореалізація тощо.

З'ясувавши інтереси та потреби сторін конфлікту, можна сформулювати головну *проблему* конфлікту. Як відомо, чітке формулювання проблеми – важливий крок до її розв'язання, бо стає зрозуміло, в якому напрямі треба рухатися, де шукати рішення. Визначення головної проблеми конфлікту дає змогу не лише побачити шляхи розв'язання конфлікту, а й вибрати відповідну процедуру примирення, змодельовати можливий перебіг подій, наслідки конфлікту для усіх його учасників.

Не завжди сторони конфлікту здатні самі розібратися в своїх почуттях, потребах і цінностях. Тому для аналізу конфлікту варто укласти його карту. Залежно від того, скільки сторін бере участь у конфлікті, стільки «полів» розташується навколо «предмета» конфлікту. Для «діадного конфлікту» (якщо є два учасники) ця карта матиме вигляд, який зображено на рис. 1.7. Як бачимо, що позиції, вимоги, побоювання й очікування сторін треба виявляти з враху-

ванням того, що саме їхня «інакшість», інший погляд зумовлює непорозуміння учасників конфлікту, їхній аналіз допомагає виявити причини та предмет конфлікту. Натомість для примирення сторін важливо виявити їхні спільні інтереси, потреби, цінності, які допоможуть зробити з них співників у розв'язанні проблеми. Консультант (психолог), якого сторони запросили допомагати у розв'язанні конфлікту, має детально і глибоко виявити позиції сторін, зрозуміти їхню розбіжність, чітко окреслити предмет суперечки, проаналізувати причини конфлікту, але не концентрувати увагу сторін на цьому. Заглиблення сторін у їхні розбіжності і зосередження на причинах зазвичай поглиблює конфлікт, бо за питанням про причини впливає питання «хто винен?». Питання «хто винен» уособлює проблеми в обличчі ворога, зумовлює деструктивну поведінку стосовно нього. Натомість виявлення спільних інтересів, потреб і цінностей послаблює недовіру і ворожість, спонукає побачити в іншому «свого», співника у прийнятті рішення. Отож, причини конфлікту та розбіжності сторін консультант має з'ясувати для того, щоб обрати ефективну стратегію роботи з клієнтами, але увагу клієнтів треба концентрувати на збіганні, співзвучності їхніх інтересів і потреб, на спільності їхньої мети, подібності бачень.

У літературі трапляються різні варіанти схем аналізу конфлікту. Х. Корнеліус і Ш. Фейр пропонують карту конфлікту, в якій варто записати відповіді на такі питання:

- 1) хто є учасниками конфлікту?
- 2) які потреби та побоювання мають учасники конфлікту?
- 3) в чому полягає проблема?

А. Гірник подає схему діагностичних питань для аналізу конфлікту, яку запропонувала американським фахівцям з посередництва в конфліктах Джильда Парелла на семінарі у 1991 р. Схема складається з чотирьох блоків.

1. СПІРНІ ПИТАННЯ

Які спірні питання в конфлікті? Як вони змінюються з часом? Чи збільшується їхня кількість?

1.1. Чи розуміють сторони суть спірних питань?

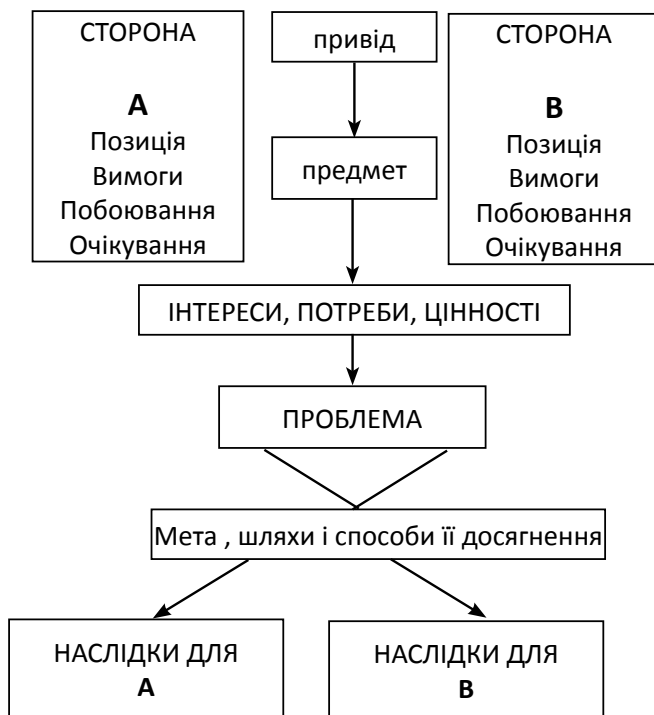


Рис. 1.7. Схематична карта конфлікту

1.2. Чи сторони мають єдність думок (якщо так, то чи знають вони про це) стосовно головних питань конфлікту?

2. ГОЛОВНІ УЧАСНИКИ (СТОРОНИ) КОНФЛІКТУ

Хто є сторонами, які конфліктують?

2.1. Які їхні офіційні стосунки (керівник – підлеглий, чоловік – дружина, друзі з однаковим статусом)? Як характер цих стосунків впливає на конфлікт?

2.2. Яка історія стосунків? Були вони дружніми, чи ні? Чи мають сторони проблеми, які не розв'язали раніше? Чи впливають вони на цей конфлікт?

3. ІНШІ УЧАСНИКИ (СТОРОНИ)

3.1. Чи намагаються головні учасники залучити до свого конфлікту інших людей? Чи вдалі ці спроби?

3.2. Яка роль інших учасників (союзник, спостерігач, слухач, ворог)?

4. ВЛАДА

4.1. Які ресурси мають учасники?

4.2. Як використовується влада?

4.3. Чи існує баланс влади?

Застосовувати такі карти можна по-різному. Їх може скласти примирювач, отримавши матеріали зі справи й аналізуючи їх для подальшої роботи з клієнтами. Оскільки наведені карти доповнюють одна одну, залежно від наявних обсягів інформації про конфлікт, примирювач може використовувати різні карти, або застосовувати їх послідовно: спочатку найкоротшу (карту Х. Корнеліуса та Ш. Фейра), далі карту з чотирьох блоків питань, після цього – структурну. Карти – корисні «підказки» для примирювача: про що потрібно запитувати клієнтів, яку інформацію зібрати, щоб орієнтуватися в ситуації, побудувати ефективну програму роботи з клієнтами. Подані карти конфлікту можна застосовувати як методики роботи з клієнтами у різних процедурах примирення. Отже, формалізація процедури аналізу конфлікту в процесі його експертизи і розв'язання робить цей нелегкий процес простішим, керованим, менш емоційно напруженим, загалом ефективнішим. Структуровані опитувальники організовують розумову діяльність і зменшують емоційне напруження, що важливо для знаходження сторонами конфлікту виваженого рішення проблеми.

Для **визначення адекватної процедури примирення** (як зазначалося у пунктах 1.1–1.3) важливо визначити тип конфлікту, наявність конфлікту взаємин між сторонами, схильність учасників до певного стилю поведінки у конфлікті, участь у процедурі примирення всіх учасників (однієї або декількох осіб, але не всіх) тощо. На підставі зібраної інформації примирювач визначає процедуру, в якій буде працювати з клієнтами. Доводити клієнтам потрібність проведення обраної процедури примирення немає потреби, бо вибір процедури примирення –

обов'язок і право примирювача. Клієнтам потрібно у загальних рисах розповісти про обрану процедуру, пояснити їхню роль у ній і функції примирювача. Треба від клієнтів **отримати згоду на проведення** обраної процедури примирення.

Визначення правил і регламенту роботи бажано зробити у вигляді письмового «документа» з аналогічною назвою «Правила та регламент роботи». Важливо, щоб усі учасники процесу примирення брали участь у його створенні. Якщо самі учасники процесу не запропонували пункти «Бути толерантним», «Уважно слухати», «Ставитися з повагою до усіх учасників процесу примирення», «Активно брати участь у роботі», «Бути пунктуальним», то примирювачу варто їх самому запропонувати, внести до Правил. Правила варто формулювати стверджувальними, а не заперечними судженнями: ліпше записати «Бути пунктуальними» або «Приходити на сесії вчасно», ніж «Не запізнюватися на сесії». У Правилах записують і регламент роботи: скільки часу має тривати сесія, яка періодичність зустрічей, зручний для роботи час тощо. Після укладення Правил бажано запропонувати сторонам підписати їх, висловити їм вдячність, що так швидко і легко домовилися, і надію на те, що розв'язання їхньої проблеми буде конструктивним. Після клієнтів (під їхніми підписами, ніби скріплюючи їх) Правила підписує примирювач і розміщує їх у приміщенні, де відбуватиметься робота так, щоб Правила було добре видно усім присутнім і до них можна було у разі потреби звернутися.

Як бачимо, від першої зустрічі з клієнтами залежить дух і стиль роботи, це перший важливий акорд, налаштування на конструктивну роботу. В жодному разі не можна нехтувати організацією першої зустрічі з клієнтами за проведення будь-якої процедури примирення.

1.5. Загальні вимоги до особистих якостей, знань, вмінь, навичок примирювача. Супервізія складних випадків у процедурах примирення та підготовка фахових примирювачів

Кожна процедура примирення має свої особливості і потребує від примирювача певних особистісних якостей, володіння відповідними професійними вміннями та навичками. Про особливості вимог до фасилітатора, посередника, експерта та консультанта йтиметься у відповідних розділах цього навчального посібника. Наразі узагальнимо й ознайомимось з головними вимогами до фаху примирювача. Оскільки головна мета процесу примирення полягає в тому, щоб схилити конфліктуючі сторони до порозуміння та допомогти їм прийняти рішення, яке б задовольнило усі сторони, то особа, яка їм у тому допомагає, має бути *авторитетна, харизматична, впевнена у собі, відповідальна*, справляти враження *особи соціально зрілої, виваженої, зрівноваженої*, водночас *відкритої та чесної*. Постать примирювача з першого погляду має викликати у клієнтів повагу та довіру, бажання поділитися своїми проблемами, співпрацювати, робити те, що пропонує примирювач.

Тому примирювач має мати *високий рівень емоційного інтелекту*: високий рівень стресостійкості, опірність до фрустрації, вміння керувати своїми емоціями, підтримувати належний емоційний баланс, виражати емоції, адекватні до змісту розмови, вміти захистити себе від впливу негативних емоцій клієнтів, вміти читати емоції інших і керувати ними тощо.

Щоб ефективно допомагати іншим розв'язувати їхні проблеми, примирювач має бути досить *креативним з гнучким мисленням і поведінкою*. Оскільки чи не найважливіша характеристика креативності та гнучкості полягає в підході до ситуації з позиції виявлення того, що заборонено та використання усього обширу незабороненого та вміння шукати нові підходи та ракурси погляду на проблему, щоб навчити клієнтів такої

стратегії, примирювач має сам нею досконало володіти та виконувати у своїй роботі.

Зрозуміло, що примирювач має володіти уміннями та навичками, які належать до сфери *комунікативної компетентності*. Серед комунікативних умінь, потрібних примирювачеві, варто виокремити *уміння слухати, уміння керувати дискусією, уміння впливати на інших, мати опірність до впливу клієнтів* тощо. Уміння слухати полягає не лише в демонструванні клієнтові уваги, а передусім у вмінні виокремлювати сенс повідомлення, розуміти ставлення клієнта до того, що він розповідає, його мотивацію тощо. Оскільки клієнтів під час роботи з проблемою здебільшого два або більше (крім випадків роботи з одним клієнтом в консультуванні), то примирювач має організовувати дискусію клієнтів, групову роботу над розв'язанням проблеми, прийняття групового рішення тощо. Примирювач виконує роль керівника процесу примирення, тому має стати для клієнтів беззаперечним лідером, впливати на них, спрямовуючи до ефективної взаємодії, співробітництва, водночас уміти опиратися впливу, який клієнти хочуть на нього здійснювати. Негативні емоції (страх, розгубленість, паніка, бажання помсти, фрустрація, агресія тощо) можуть передаватися за механізмом зараження. Крім того, часто клієнти прагнуть маніпулювати примирювачем, заохочуючи його стати своїм союзником проти іншої сторони конфлікту. Тому примирювач має добре опанувати вміння опиратися впливу.

Найважливіша вимога у роботі примирювача під час виконання будь-яких процедур примирення – *нейтральність*, яка полягає у рівному, толерантному ставленні до усіх клієнтів. Примирювач має емоційно підтримувати усіх клієнтів однаково, подобаються вони, чи ні. Критика дій клієнтів, засудження їхніх особистісних рис у роботі примирювача заборонені.

Важлива вимога до примирювача – *уміння зберігати таємниці*. Клієнти мають бути переконані у своїй безпеці, мають знати, що все, що відбувається під час роботи над розв'язанням їхньої проблеми, не розголошуватиметься і не буде використано проти них.

Звичайно, існує багато різноманітних методик в арсеналі примирювачів (методики керування емоціями сторін, методики активізації розумової діяльності, організації групового прийняття рішень, різні психотерапевтичні методики тощо), володіння якими визначає рівень фаховості примирювача.

Високі вимоги до особистих якостей та фахової підготовки примирювача свідчать про складність і відповідальність його діяльності. Складність роботи компенсується вдячною місією фахівця-примирювача: допомагати людям вчитися розв'язувати проблеми, ставати самозарадними в складних життєвих ситуаціях.

Для отримання допомоги колег, зняття напруження, удосконалення професійних умінь і навичок примирювачі користуються супервізійними зустрічами, які дуже подібні до супервізійної практики психотерапевтів. Зрозуміло, що найбільше емоційне напруження переживають посередники, але й інші примирювачі потребують супервізійної допомоги.

Супервізійні зустрічі можна класифікувати за їхньою метою на:

- навчальні;
- обмін досвідом;
- допомога у пошуку способів роботи зі складними ситуаціями;
- зняття емоційної напруги примирювача;
- саморозвиток примирювача.

За кількістю учасників супервізійні групи поділяють на *індивідуальні* (супервізор і примирювач) або *групові* (супервізор – група примирювачів, група як супервізор, що за чергою працює з усіма членами групи).

Навчальні сесії проводять експерти, викладачі, досвідчені примирювачі, які готують фахівців у галузі практики розв'язання конфліктів. На таких сесіях слухачам пояснюють особливості процедур примирення, знайомлять з ефективними методиками та техніками роботи, виробляють професійні навички й уміння. Навчання примирювачів організовують як повноцінний навчальний курс, під час якого системно вчать

проводити процедури примирення, розвивають потрібні для роботи професійні якості та уміння. Такий курс має складатися з теоретичної та практичної підготовки різної тривалості: для початківців та для осіб, які вже мають певну підготовку (фахові психологи, особи з іншою освітою, що слухали курси конфліктології, психології конфлікту, мають досвід проведення процедур примирення тощо). Повноцінний курс для початківців має містити знання з таких дисциплін: «Загальна психологія», «Соціальна психологія», «Психодіагностика», «Вікова психологія», «Психологія управління», «Психологія конфлікту», «Психологія прийняття рішень», «Процедури примирення» тощо. Співвідношення теоретичної та практичної підготовки – щонайменше 1/3 на користь практичної підготовки, що має складатися з практичних, тренінгових занять і роботи з реальними клієнтами.

Корисно організовувати навчальні сесії для опанування окремими техніками та методиками роботи, які розраховані на фахівців-примирювачів, що прагнуть підвищувати рівень своєї компетентності.

Цій же меті слугують зустрічі фахівців-примирювачів, на яких вони можуть обмінюватися досвідом, ділитися цікавими знахідками або власними розробками вдалих технік, у дієвості яких переконалися на власному досвіді.

Примирювачі можуть організовувати групи взаємодопомоги у пошуку способів роботи зі складними ситуаціями та клієнтами. Роботу в таких групах можна організовувати по-різному, залежно від потреб і смаків їхніх учасників. Це можуть бути форуми у соціальних мережах, очні групові зустрічі, різні супервізії (індивідуальні, групові, експертні тощо).

Оскільки примирення конфліктантів пов'язане зі значним емоційним напруженням, то важливо примирювачам забезпечити можливість позбавлятися від зайвої емоційної напруги. Кожен фахівець вирішує це питання по-своєму: застосовує випробувані на власному досвіді засоби емоційного розвантаження (аутогенне тренування, фізичні вправи, хобі, релакса-

ційні вправи тощо) або звертається за допомогою до колег, психологів-консультантів, психотерапевтів.

Аналогічно примирювачі діють і для забезпечення саморозвитку: працюють самостійно, відвідують навчальні та розвивальні тренінги, обмінюються досвідом.

Підсумки

Конфлікт – складне, багатогранне явище, що полягає у зіткненні сторін у процесі розв'язання проблем, головно пов'язаних з поділом обмежених ресурсів і є радше суб'єктивним баченням його учасників, ніж об'єктивною реальністю. Конфлікти можуть мати деструктивний і конструктивний перебіг та наслідки.

Існує багато типологій конфліктів за різними критеріями. Діагностика конфліктів допомагає зачислити конкретну ситуацію до певного класу, що полегшує вибір адекватної до ситуації процедури примирення та розробку конкретної програми роботи з клієнтами, які звернулися за допомогою.

До процедур примирення зараховують переговори, фасилітацію, посередництво, експертну пораду та консультування. Щоб обрати найефективнішу процедуру примирення для конкретного випадку, треба враховувати багато чинників, але найважливіші поради такі: якщо не всі учасники конфлікту беруть участь у роботі з примирювачем, то проводять консультування тих, хто звернувся за допомогою; за наявності між сторонами конфлікту взаємин, а також за умови схильності сторін (або хоча би однієї сторони) до суперництва – варто застосовувати посередництво.

Дуже важливо правильно організувати першу зустріч з клієнтами: провести ґрунтовний аналіз конфлікту, діагностувати ролі сторін конфлікту і схилити їх до прийняття ролі активно працюючого над своєю проблемою клієнта, виявити їхній запит, чітко визначити мету та критерії її досягнення, визна-

чити тип ефективної процедури примирення, домовитися про правила роботи.

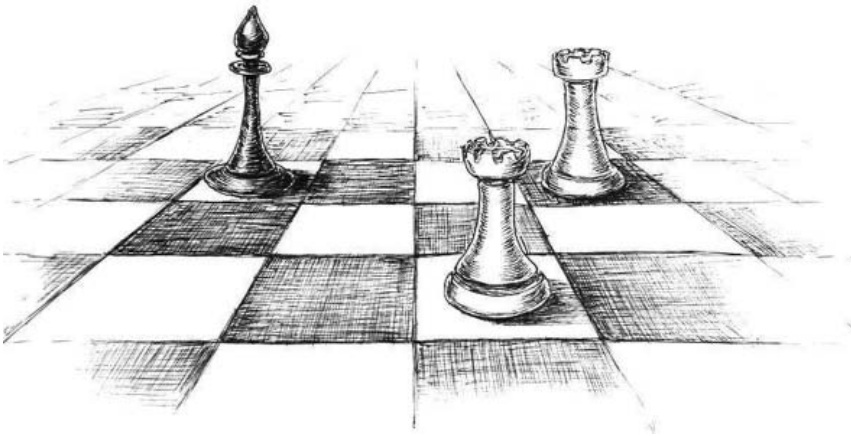
Діяльність примирювача складна та відповідальна, тому до особистісних рис і фахових умінь, навичок примирювача ставлять високі вимоги: авторитетність, харизматичність, впевненість у собі, відповідальність, вміння справляти враження особи соціально зрілої, вираженої, врівноваженої, водночас відкритої та чесною, високий рівень емоційного інтелекту, нейтральність, комунікативна компетентність, уміння зберігати таємниці, креативність, гнучкість мислення та поведінки, володіння значним арсеналом різних (різностилевих) методик роботи з клієнтами та групами клієнтів з розв'язання проблем тощо.

Контрольні питання

1. Що таке конфлікт як феномен міжособової взаємодії?
2. Які класифікації видів конфліктів існують?
3. Чим процедури примирення відрізняються від судової процедури?
4. Від чого залежить вибір процедури примирення?
5. Чи впливає (як саме) схильність до певного стилю поведінки клієнтів у конфлікті на вибір процедури примирення для них?
6. Які дії треба провести на першій зустрічі з клієнтами?
7. Як визначити, в якій ролі (відвідувача, спостерігача, покупця, скаржника чи клієнта) сторони конфлікту перебувають на першій зустрічі?
8. Як перетворити відвідувача, спостерігача, покупця, скаржника на клієнта?
9. Як і з якою метою можна використовувати на першій зустрічі зі сторонами карти конфлікту?
10. Якими професійними вміннями та навичками має володіти примирювач?
11. У чому полягає вимога нейтральності, якої має дотримуватися примирювач?
12. Для чого і у яких формах у роботі примирювачів застосовують супервізії?

Завдання для самостійної роботи студентів

1. Виконати вправи 1–5, наведені в розділі 7. Психологія примирення: практикум.
2. У газетах або журналах знайти опис конкретного конфлікту, проаналізувати його, визначити структуру, учасників, тип конфлікту, процедуру примирення, яку б можна було застосувати, якби учасники цього конфлікту звернулися б за допомогою.



Розділ 2

ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ПРОВЕДЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ ЯК ПРОЦЕДУРИ ПРИМИРЕННЯ

- 2.1. Роль і функції психолога у підготовці клієнтів до переговорів.
- 2.2. Психологічна підготовка до переговорів. Вміння та навички, які забезпечують ефективне проведення переговорів.
- 2.3. Інформаційна, стратегічна, тактична підготовка до переговорів. Типи та стилі переговорів.
- 2.5. Процедура переговорів. Діагностика та нейтралізація тиску в процесі переговорів.

Рекомендована література

1. *Гірник А. М.* Як досягти успіху у переговорах? / А. М. Гірник. – Хмельницький, 1992. – 125 с.
2. *Глушакова Т. И.* Переговоры: эффективное «ты-я-взаимодействие» / Т. И. Глушакова. – Москва, 1991. – 251 с.
3. *Добровский П.* Переговоры творческие и взаимовыгодные / П. Добровский // ЭКО. – 1991. – № 1. – С. 183–188.
4. *Долинська Л. В.* Психологія конфлікту : навч. посібник / Л. В. Долинська, Л. П. Матяш-Заяц. – Київ : Каравела, 2017. – 304 с.
5. *Каррас Ч.* Искусство ведения переговоров / Ч. Каррас. – Москва : Мысль, 1997. – 324 с.
6. Корнелиус Х. Выиграть может каждый / Х. Корнелиус, Ш. Фэйр. – Москва : Мысль, 1992. – 245 с.
7. *Котлова Л. О.* Психологія конфлікту : курс лекцій / Л. О. Котлова. – Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2013. – С. 74–91.
8. *Мастенбрук В.* Переговоры / В. Мастенбрук. – Калуга, 1993. – 227 с.
9. *Ниренберг Дж.* Маэстро переговоров: Деловой бестселер / Дж. Ниренберг. – Минск, 1996. – 310 с.
10. *Постоловський С.* Конфліктологія і теорія переговорів / С. Постоловський, Є. Тихомірова. – Київ : Університетська книга, 2017. – 240 с.
11. *Фишер Р.* Подготовка к переговорам / Р. Фишер, Д. Эртель. – Москва : Мысль, 1996. – 375 с.
12. *Фишер Р.* Путь к совместному успеху / Р. Фишер, С. Браун. – Санкт-Петербург : Питер, 1997. – 379 с.
13. *Фишер Р.* Путь к согласию или переговоры без поражения / Р. Фишер, У. Юри. – Москва : Мысль, 1990. – 217 с.
14. *Цепцов В. А.* Переговоры: психология, воздействие, практика / В. А. Цепцов. – Москва : Знание, 1996. – 398 с.
15. *Юри У.* Преодолевая «нет» или Переговоры с трудными детьми. Москва : Мысль, 1993. – 214 с.
16. *Яхно Т. П.* Конфліктологія та теорія переговорів / Т. П. Яхно, І. О. Куревіна. – Київ : ЦУЛ, 2012. – 168 с.

Інформаційні ресурси

www.Psychlit
www.psylib.kiev.ua

www.Psychinfo
www.psylib.org.ua

2.1. Роль і функції психолога у підготовці клієнтів до переговорів

Переговори – це процедура розв’язання конфлікту, коли сторони не можуть розв’язати свою проблему самотійно, без іншої сторони, мають певну взаємозалежність. Зазвичай з поняттям «переговори» асоціюють міжнародні стосунки, економічну сферу, бізнес, політику, без яких ці сфери просто не можуть функціонувати. Переговори також активно і з успіхом застосовують у соціальних взаємодіях, під час залагодження сімейних спорів, у побуті тощо.

Як уже зазначалося у попередньому розділі, переговори можуть відбуватися без стороннього втручання і, у вузькому сенсі цього терміна, полягають у розв’язанні сторонами проблеми самотійно у процесі безпосередніх домовленостей. Інколи будь-яку процедуру обговорення проблеми та її розв’язання називають переговорами, виокремлюючи самотійні переговори сторін і переговори за допомогою нейтрального фасилітатора або посередника. Щоб уникнути термінологічної плутанини, будемо називати *переговорами* власне *самотійний процес розв’язання конфлікту його учасниками*.

Тоді виникає слушне питання, яка роль психолога у цій процедурі примирення, якщо учасники конфлікту залагоджують його самі? Доволі часто клієнти, яким доводиться проводити переговори або брати у них участь, звертаються з проханням до консультанта-примирювача допомогти їм підготуватися до цього процесу, навчитися ефективно поводитися на переговорах тощо. Залежно від запиту клієнтів психолог-консультант може виконувати такі функції:

- організація підготовки до переговорів;
- консультації під час переговорів без безпосередньої участі у них;
- участь у переговорах в складі делегації (групи, яка проводить переговори).

Організація підготовки до переговорів відбувається за умов, якщо клієнт (або група клієнтів, які є однією зі сторін конфлікту) звертається з проханням підготувати їх до проведення переговорів. Консультант має діагностувати наявність (належну розвиненість) у клієнтів потрібних для ефективного ведення переговорів умінь і навичок (про які йтиметься у пункті 2.2. цього розділу) та за необхідності працювати з клієнтами над їхнім формуванням і розвитком. Треба здійснити психологічну, інформаційну, стратегічну та тактичну підготовку клієнтів до переговорів (див. 2.3, 2.4), ознайомити їх з вимогами до розробки пропозицій (альтернатив), розробити план дій під час переговорів (див. 2.5). Але у процесі переговорів консультант безпосередньої участі не бере.

Консультавання клієнтів під час переговорів без безпосередньої участі у них може бути продовженням попереднього (підготовчого) етапу роботи з клієнтами, а може бути проведене на запит клієнтів під час процесу їхніх переговорів.

Участь у переговорах в складі делегації (групи, яка проводить переговори) здебільшого відбувається у процесі проведення ділових переговорів у економічній, міжнародній, політичній сфері. Консультант не тільки проводить психологічну підготовку членів групи, які беруть участь у переговорах, але у процесі переговорів стежить за їхнім емоційним станом, проводить релаксаційні вправи під час перерв, бере участь в уточненні тактики ведення діалогу, діагностує наявність психологічного тиску з боку партнерів, читає їхню невербальну поведінку тощо.

Погоджуватися на допомогу у підготовці до переговорів можна тоді, коли з'ясовано, що між сторонами немає конфлікту взаємин. В іншому випадку переговори будуть зірвані через непримиренність позицій, або й відверто ворожі, агресивні дії сторін.

2.2. Психологічна підготовка до переговорів. Вміння та навички, які забезпечують ефективне проведення переговорів

Для ефективного проведення переговорів його учасники мають володіти уміннями та навичками, що зазвичай окреслюють як *комунікативну компетентність*, мати високий рівень *емоційного та мотиваційного інтелекту*, бути *креативним, гнучким у мисленні та поведінці, упевненим у собі, асертивним*, вміти *впливати на інших, опиратися впливу партнера*, добре знати *вимоги протоколу переговорів* тощо.

Комунікативну компетентність визначають як систему внутрішніх ресурсів особи, які потрібні для ефективної взаємодії (Е. Руденський), як орієнтованість особи в різних ситуаціях, що опирається на чуттєвий досвід і знання, як здатність ефективно взаємодіяти з довкіллям, опираючись на глибоке розуміння себе та інших, готовність і вправність у побудові контактів (М. Обозов). Комунікативно компетентна людина добре орієнтується в ситуації спілкування, здатна ефективно планувати комунікативні дії та реалізовувати заплановане, але водночас гнучка, тактовна, чуйна до партнерів, здатна коректувати свою поведінку безпосередньо в процесі комунікації, асертивно відстоює свої інтереси та права, добре володіє вербальними та невербальними засобами спілкування, вміє ефективно організовувати особистісний простір тощо. Важлива складова комунікативної компетентності – усвідомлення суб'єктом спілкування своєї актуальної ролі у процесі взаємодії: добре розуміти ситуацію, вчасно брати на себе роль комунікатора або аудиторії, слушно апелювати до певних якостей – власних і партнерів.

У формуванні комунікативної компетентності клієнта можна з успіхом застосовувати концепцію ненасильницької комунікації М. Б. Розенберга. Головні ідеї цієї популярної концепції можна коротко сформулювати так: комунікація буде

ефективною, а розв'язання конфліктів ненасильницьким, якщо сторони будуть виявляти емпатію до партнера (розуміти та приймати потреби іншого), використовувати самоемпатію (усвідомлювати власний досвід, глибоко переживати власні потреби, вміти їх виражати у Я-висловлюваннях), будуть здатні до щирого самовираження, за допомогою якого зможуть викликати емпатію партнера. Отож, робота з клієнтами в руслі цієї концепції полягає у таких кроках:

- навчитися адекватно виражати в словах свої переживання, що неможливо без вміння глибокого самоаналізу своїх переживань, прагнень, особистісних особливостей, самоприйняття і самоспівчуття. Треба навчитися судити без упереджень, оцінок, засуджень: прийнявши себе зі своїми перевагами та недоліками, легше неупереджено та толерантно ставитися до інших;
- навчитися чути і розуміти іншого можна лише тоді, коли особа вміє ототожнювати себе з іншим, співчувати іншому;
- навчитися виявляти істинні потреби та інтереси свої та інших, влучно говорити про них, точно формулювати предмет потреби і обґрунтовувати її слушність і нагальність;
- формулювати бажання або потребу у вигляді конкретного прохання (а не вимоги!), у формулюванні прохання треба окреслити шлях, засоби, за допомогою яких це прохання може бути реалізоване.

Таким шляхом можна сформулювати взаємну емпатію партнерів по спілкуванню, провести ефективний конструктивний діалог, реалізувати співробітництво як стиль поведінки у конфлікті.

Психолог, який готує клієнта до переговорів, має перевірити рівень комунікативної компетентності клієнта, тренувати уміння та навички, які можуть клієнтові знадобитися у процесі переговорів: користуватися «Я»-висловлюваннями, бути переконливим, опиратися впливу партнера, відмовляти, не обража-

ючи, ефективно реагувати на зауваження, доречно жартувати, робити компліменти, застосовувати техніки перифразу, автоматичної реакції партнера («Так» і «Ні» – техніки) тощо (вправи наведено в розділі 7).

Дослідження чинників ефективності різних видів діяльності (особливо тих, суттєвою складовою яких є комунікація) свідчать про важливість *емоційного інтелекту*. До розуміння цієї складової самозарадності наука йшла довго: від початку ХХ століття до 1983 року, коли Г. Гарднер висунув припущення про множинність форм інтелекту людини, які охоплюють інтрапсихічні здібності та здатності до міжособової взаємодії. Він виокремив сім форм інтелекту, які забезпечують успішність певної діяльності: просторовий, музичний, лінгвістичний, логіко-математичний, тілесно-кінестетичний, міжособовий і внутрішньоособистісний. Міжособову та внутрішньоособистісну форми Г. Гарднер об'єднав у понятті «емоційний інтелект». Міжособовий емоційний інтелект, за Г. Гарднером, полягає у спроможності людини розуміти інших, усвідомлювати мотиви їхніх дій і вчинків: внутрішньоособистісний емоційний інтелект, натомість, спрямований на власний внутрішній світ людини, на її «Я», на забезпечення успішних дій у різних сферах ефективної життєдіяльності.

Визнаним і загальноновживаним поняття «емоційний інтелект» стало з 1990 року, коли Д. Карузо, Дж. Майер і П. Саловей не лише сформулювали його визначення, виокремили структуру, а й запропонували методiku діагностики. Вони означили емоційний інтелект як когнітивну здатність міркувати про емоції та застосовувати результати цього аналізу для вдосконалення розумової діяльності людини, як вид інтелекту, який пов'язаний з обробкою, інтерпретацією та використанням емоційної інформації для сприяння емоційного й інтелектуального розвитку особистості.

Структура емоційного інтелекту, за цими авторами, містить такі блоки:

- 1) сприймання та розрізнення власних емоцій та емоцій інших, діагностика і розуміння переживань партнерів у

- спілкуванні, а також ефективне застосування емоцій і почуттів у взаємодії з іншими;
- 2) активізація розумового процесу розв'язання проблем і задач за допомогою переживань;
 - 3) розуміння причин, зв'язків, цінності емоцій і почуттів (власних та інших);
 - 4) управління власними та чужими емоціями, почуттями (вміння викликати певні переживання, посилювати або послаблювати їх тощо).

Д. Гоулдмен розвинув ідею Д. Карузо, Дж. Майера та П. Саловея, визначив емоційний інтелект як здатність усвідомлювати власні переживання і переживання інших, ефективно керувати ними. Він вважає, що емоційний інтелект можна розвивати у будь-якому віці, бо це не вроджена, а набута здатність (знання, навички, уміння), що становить провідну детермінанту життєвого успіху людини. Наведені Д. Гоулдменом результати емпіричних досліджень цього феномена вразили науковий світ. З'ясувалося, що успішність будь-якої діяльності залежить від розвиненості у суб'єкта емоційного інтелекту на 67%, а діяльності менеджера – на 85%. Д. Гоулдмен ввів поняття – *емоційна компетентність* – яка є інтегральною сумою *особистісної компетентності* (саморозуміння + саморегуляція + мотивація), *соціальної компетентності* (емпатія + соціальні навички та вміння), *лідерства* (каталізація змін + створення зв'язків), *співробітництва* (кооперація + здатність до командної роботи).

За концепцією Р. Бар-Она, емоційний інтелект – це сукупність таких здібностей, знань і компетентностей: пізнання власної особистості (самоаналіз, асертивність, незалежність, самоповага, самореалізація), уміння міжособового спілкування (емпатія, соціальна відповідальність, здатність будувати ефективні стосунки з іншими), стресостійкість, контроль над імпульсами, вміння перебувати у доброму настрої (оптимізм, здатність отримувати задоволення від життя).

Психологи активно стали розробляти поняття емоційної

компетентності. За К. Саарні, структура емоційної компетентності складається з блоків:

- 1) усвідомлення власних емоційних станів;
- 2) здатність розрізняти емоції інших;
- 3) здатність виражати емоції у словнику певної культури та знання словників інших культур;
- 4) емпатія;
- 5) здатність розрізняти зовнішнє вираження емоцій і внутрішні переживання (власні та інших);
- 6) здатність давати собі раду з негативними переживаннями;
- 7) усвідомлення того, що структура і характер стосунків залежать від їхнього емоційного забарвлення;
- 8) емоційна адекватність ситуації, прийняття власних переживань як культурно детермінованих і тих, що пов'язані з конкретними ситуаціями й індивідуальними особливостями людини.

Отож, не потребує додаткового обґрунтування твердження, що для успішного проведення переговорів, у процесі яких сторони мають спільно розв'язувати проблеми, їм вкрай важливо володіти компетенціями (знаннями, уміннями та навичками) емоційного інтелекту. Застосувавши відповідні методики, треба перевірити у клієнтів опірність до фрустрації та стресостійкість. Якщо опірність до фрустрації у клієнта недостатня, то варто провести тренінг впевненості у собі (розділ 7) і тренінг, який спрямований на формування гнучкості мислення та поведінки. У бесідах варто переконатися, що клієнт адекватно ставиться до перешкод, розглядає їх як проблеми, які можна і потрібно розв'язувати, не має настанов, що перешкоди нездоланні (в чому і виявляється переживання фрустрації).

Варто пояснити клієнтові природу стресу, навчити діагностувати у себе стан стресу, його стадії, визначити індивідуальні маркери, за якими клієнт може орієнтуватися, яку стадію стресу переживає, чітко визначати, коли стрес сягає другої половини стадії стабілізації, щоб не потрапити у стадію висна-

ження, вчасно зробити перерву для відпочинку, відновлення сил. Також навчити клієнта нескладним технікам релаксації, які не потребують спеціального оснащення та довгого часу для виконання. Доброго, релаксуючого ефекту можна досягнути, наприклад, напружуючи на декілька секунд і розслабляючи м'язи рук і ніг, слухаючи певну (індивідуально підібрану для клієнта) музику тощо. Застосовувати заспокійливі ліки небезпечно: клієнт може втратити потрібний для переговорів рівень уваги та самоконтролю.

Крім емоційного інтелекту, для успішного ведення переговорів важливо мати *соціальний і мотиваційний інтелект*.

Мотивація відчутно впливає на результативність діяльності людини, але цей вплив неоднозначний і залежність результативності діяльності від мотивації не є прямолінійною.

Відомий у психології *закон Йеркса-Додсона* стверджує – людина не досягне результату в двох випадках: по-перше, якщо не хоче цього (за нульової або низької мотивації); по-друге, якщо прагне результату понад усяку міру. Занадто сильна мотивація викликає потужні емоції, які здатні уповільнювати і навіть розладнувати, блокувати діяльність.

Як видно з рис. 2.1, проміжок АВ – можна назвати оптимальним проміжком сили мотивації, оскільки саме така мотивація забезпечує максимальну результативність діяльності суб'єкта. Звернімо увагу, що цей проміжок розташований у межах середніх значень на шкалі «сила мотивації», а отже, найефективнішою є середня за інтенсивністю мотивація. Проміжок ВС демонструє ситуацію, за якої надмірна мотивація блокує або розладнує діяльність.

Мотивація зростає зі збільшенням особистої цінності результату для людини, особливо, якщо на меті (речі, людині, стосунках, посаді, статусі тощо) світ «сходиться клином» і людина не бачить жодних альтернатив. Таке звуження поля мотивації до одного об'єкта робить страх не одержати бажаного (або втратити його) нестерпним, паралізує волю, розладнує процес прийняття рішення та його виконання. У

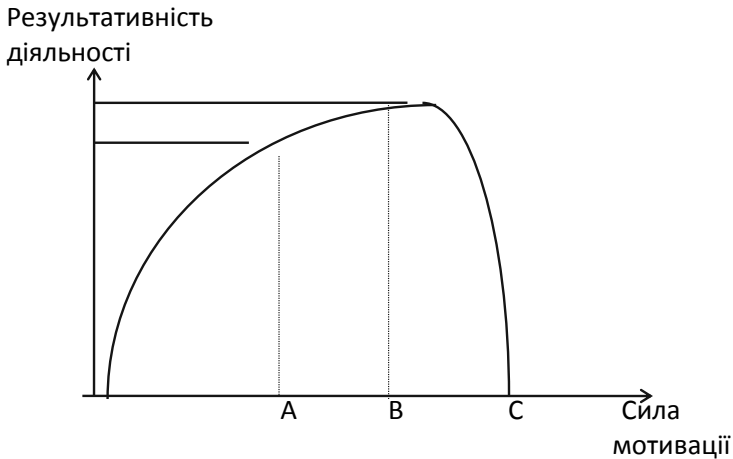


Рис. 2.1. Графік залежності результатів діяльності від сили мотивації

таких ситуаціях допомагає віднаходження «запасного варіанта», яким можна скористатися, якщо не буде досягнуто бажаного результату. Зазвичай, якщо є альтернативний варіант, то мотивація залишається в межах «оптимального проміжку», людина досягає бажаного, бо здатна раціонально мислити, активно і влучно діяти, а «запасний варіант» залишається «запасним».

Потрібно навчити клієнта контролювати інтенсивність власної мотивації, підтримувати її в межах оптимального проміжку. Під час переговорів невміння контролювати інтенсивність мотивації може коштувати клієнтові дуже дорого: втрата самоконтролю, розладнання здатності аналізувати ситуацію, знаходити влучну відповідь.

У випадку, коли мета лякає особу своєю складністю та грандіозністю, не варто її знецінювати. Доброго результату можна досягти, поділивши таку мету на окремі, цілком буденні, короткі за часом та доступні для виконання частини. Кожну дію у процесі підготовки та проведенні переговорів можна сприйняти як досягнення окремої мети, яка не буде надмірно напружувати. Для цього треба спланувати підготовку до переговорів, чітко

окреслити мету кожного етапу, дотримуватися цього плану, фіксуючи, що уже зроблено (якої мети досягнуто). Аналогічно варто розробити сценарій переговорів і дотримуватися його, коректуючи в разі потреби.

Особа, яка готується вести переговори, має навчитися адекватно розуміти мотивацію партнерів, зробивши поправку на можливість помилки каузальної атрибуції. Здатність децентруватися, подивитися на ситуацію неупереджено, ставлення до іншої сторони як до *партнера* (а не ворога або друга) з повагою, довірою і чесністю допоможуть визначити належну дистанцію, сприятливу атмосферу під час обговорення та розв'язання проблеми.

Важлива частина психологічної підготовки до переговорів – вироблення у клієнта здатності впливати на партнерів, опиратися їхньому впливу. Вплив особи на інших залежить передусім від її авторитетності, сили (матеріальної, інтелектуальної, моральної, психологічної, фізичної тощо), симпатії, яку вона здатна викликати. Що привабливіша особистість, то більше її наслідують, намагаються їй сподобатися, виконуючи не лише її накази і побажання, а й найменші натяки. Впливають не лише люди, які подобаються, але й ті, які викликають ненависть. Що сильніша ненависть – то сильніший вплив може бути. Люди, яких ми боїмося або ненавидимо, змушують нас думати про себе, робити певні дії, навіть такі, що нам не до вподоби. Але навряд чи можна вважати слушною ідею викликати ненависть у партнерів під час переговорів: переговори будуть зірвані.

Найбільшою здатністю впливати на інших володіють люди, які впевнені в собі. Впевненість надає сил, є важливим чинником авторитетності. Авторитетні люди здатні вселити довіру в успіх справи, переконливі. Впевнені люди самостійні, самодостатні, вони здатні прийняти себе, мають досить велику самоповагу. Отож, з клієнтами варто провести тренінг впевненості в собі, який подано у розділі 7.

Особа, що бере участь у переговорах, обов'язково відчує вплив іншої (інших) сторін і тому особі, яка збирається брати

участь у процесі переговорів, важливо вміти опиратися впливу навколишніх. Загалом можна передбачити, що сильніший у людини вольовий контроль, то легше їй чинити опір до впливу.

О. В. Сидоренко виділила такі види психологічного протистояння впливу:

- контраргументація – свідомо аргументована відповідь на вплив, доведення;
- конструктивна критика – обговорення мети, засобів, дій ініціатора впливу, обґрунтована демонстрація їхньої невідповідності мети, умовам, вимогам адресата;
- енергетична мобілізація – супротив спробам нав'язати або передати певний стан, ставлення, наміри, спосіб дії тощо;
- творчість – творення нового зразка, іншого, ніж намагаються нав'язати;
- ухилення (втеча) – бажання уникати контактів з ініціаторами впливу;
- психологічна самооборона – застосування дій, слів, самонаказів, бар'єрів, які дають змогу виграти час, щоб не потрапити під вплив;
- ігнорування – вміння не звертати увагу або не приймати слів, дій, почуттів, які намагаються нав'язати;
- конфронтація – відкрите протиставлення адресатом своєї позиції і своїх вимог ініціаторові впливу;
- відмова – вираз незгоди виконати вимогу, наказ, прохання ініціатора впливу.

Вибір виду протидії залежить від конкретної ситуації, виду впливу, особистісних особливостей, емоційного та фізичного стану осіб, які впливають і опираються, їхньої мети тощо. Важливо, щоб опір впливу відбувався коректно, не переходив у протистояння, конфлікт. Опис людини, яка здатна ефективно опиратися впливу, може виглядати так: це людина сильна, активна, життєрадісна, самодостатня, нетривожна, небоязка, смілива, переконана в своїй правоті, упевнена в собі, наполеглива, вперта, водночас з гнучким мисленням, рішуча. Якщо людина не бажає бути сліпим знаряддям у чужих руках, то їй варто виховувати у себе

перераховані якості. Звичайно, наявність цих якостей не гарантує абсолютної опірності до впливу в будь-яких випадках. Якщо немає цих якостей, то людина перетворюється на легку здобич любителів маніпулювати чужою волею і життям.

Для успішного ведення переговорів треба вміти конструктивно розв'язувати проблеми й ефективно приймати рішення. За Р. Вудкоком і Д. Френсісом, систематичне прийняття рішення охоплює таке:

1. *Розуміння природи та суті проблеми.* Вміння побачити проблему, визначити її, сформулювати. Це допомагає обрати напрям, в якому розв'язуватиметься проблема.
2. *Мета.* Формулювання мети в процесі прийняття рішення полягає в окресленні уявного результату, до якого прагнуть.
3. *Критерій успіху.* Визначення певних показників, за якими можна судити про ефективність рішення (критеріїв успіху), допомагають оцінити рішення об'єктивно і суб'єктивно. До об'єктивних критеріїв можна зачислити показники, які мають матеріальні еквіваленти задоволення потреб або інтересів сторін, до суб'єктивних – психологічні (емоційна оцінка «подобається – не подобається», відповідає цінностям тощо).
4. *Збір інформації.* Інколи говорять, що для прийняття ефективного рішення або розв'язання проблеми треба зібрати якомога більше різної інформації. Часом надмірне захоплення пошуком інформації затримує в часі та навіть блокує процес розв'язання проблеми, прийняття рішення: інформація накопичується як сніговий ком і в ній важко розібратися. Отже, збираючи інформацію, варто дотримуватися принципу необхідності та достатності: потрібно шукати найважливішу інформацію і вміти вчасно зупинитися.
5. *Планування дій.* Варто скласти послідовність дій, які потрібно виконати для розв'язання проблеми. Для цього вдаються до формулювання гіпотез і виокремлення структури чинників, які дають змогу їх переві-

рити. На підставі цих передбачень можна скласти певну послідовність дій, кроків, які приведуть до рішення.

6. *Дії щодо реалізації рішення.* Коли проблема загалом розв'язана, приступають до реалізації рішення. Інколи є сенс зробити пілотну перевірку рішення або вдатися до моделювання (залежно від ситуації та конкретної проблеми, моделі будують теоретичні або фізичні).
7. *Аналіз дій для їхнього вдосконалення.* Аналіз пілотного розв'язання проблеми або моделювання допомагає поліпшити рішення, зробити його ефективнішим.
8. *Результат.* Порівняння того, що вийшло з метою та критеріями рішення, моделювання наслідків для усіх сторін переговорного процесу.

Під час переговорів інколи доводиться обговорювати задачі та проблеми. Важливо навчитися їх розрізняти. Оскільки задача не потребує довгого обговорення, то сторони мають лише домовитися про спосіб її розв'язання та про свою частку в цьому процесі. Задача від проблеми відрізняється перш за все тим, що має визначені параметри (певні дані, алгоритм дії, шукане тощо), проблема зазвичай не має таких чітких параметрів, тому її часто визначають парадоксально: як знання про незнання. Проблема є на межі знання і невідомого, стимулює до бажання її розв'язати.

Як зрозуміти, що наявна саме проблема, а не задача? Критеріями наявності проблеми можуть бути:

- «старі» (наявні) знання не дають змоги розв'язати ситуацію, що склалася;
- невизначеність;
- нестабільність;
- «розмитість» ситуації;
- суб'єктивне переживання неспокою, невпевненості, нерозв'язаності завдання, обмеження можливостей тощо.

Найчастіше виокремлюють два типи (класи) проблем:

- *проблеми-обмеження* – внутрішні, нерозв'язані проблеми минулого періоду, які накопичуються і створюють бар'єри до розвитку;

- *проблеми-перешкоди* – проблеми майбутнього, які виникають на шляху до здійснення мети.

Варто також розрізняти *об'єктивні* проблеми (які стосуються ресурсів, часу, законів, ринку тощо) та *суб'єктивні* проблеми окремих людей або груп (що пов'язані з особистісними рисами людей, їхнім емоційним станом, переживаннями, настановами, баченням, психологічним кліматом, зумовлені неадекватними діями тощо).

Можна запропонувати алгоритм розв'язання проблем, дещо видозмінивши запропонований В. М. Снетковим.

Алгоритм розв'язання проблем

Карта 1. Дослідження проблеми

1. Визначення мети, якої треба досягнути.
2. Графічне зображення загального простору проблеми.
3. Розробка критеріїв оцінки розв'язання проблеми.
4. Визначення рейтингу вагомості завдань.
5. Формулювання послідовних задач.
6. Формулювання проблеми загалом.

Карта 2. Причини, які породжують проблему

1. Виявити джерела проблеми.
2. Виявити умови виникнення проблеми.
3. Визначити коло осіб, що задіяні (втягнуті) в проблему.
4. Намалювати схему взаємодії та міри впливу осіб, які пов'язані з проблемою.

Карта 3. Наслідки проблеми

1. Прорахувати всі наслідки, які можуть виникнути, якщо проблему не розв'язувати.
2. Зробити прогноз наслідків розв'язання проблеми для певних часових проміжків (тиждень, місяць, рік, 5 років, 10 років тощо).
3. Описати кількісні та якісні характеристики результату, до якого бажано дійти.

Карта 4. Розв'язання проблеми

1. Побудова гіпотез.
2. Опис можливих перешкод і складностей.
3. Як подолати (усунути) перешкоди.
4. Чим можна компенсувати те, чого не можна подолати або усунути.
5. Виявлення ресурсів.
6. Заходи для зменшення ризику.
7. Остаточний список заходів і кроків на шляху розв'язання проблеми.

Карта 5. Виконання рішень

1. Строки та відповідальні за виконання особи.
2. Хто має контролювати виконання рішення і на підставі яких критеріїв.
3. Обсяг і галузь максимального вияву ефективності рішення.
4. Де можна використати знайдене рішення.
5. Змодельувати наслідки розв'язання проблеми для усіх учасників переговорів.
6. Порівняти результат розв'язання проблеми з метою, критеріями рішення, які були сформульовані й узгоджені учасниками переговорів.

У процесі психологічної підготовки до переговорів певне місце має зайняти тренування у клієнтів гнучкості, креативності мислення і поведінки. Варто звернути увагу клієнтів на відмінності гнучкого креативного мислення від алгоритмічного, які полягають у тому, що алгоритмічне мислення діє згідно з правилами в межах дозволеного, а гнучке – шукає обшир того, що не заборонено і намагається його використовувати. Тому для розв'язання задачі може бути цілком достатньо алгоритмічного мислення, яке діє за усталеними стандартами та правилами, а для розв'язання проблем найчастіше потрібні нові підходи, створення нових правил.

2.3. Інформаційна, стратегічна, тактична підготовка до переговорів. Типи та стилі переговорів

Інформаційна підготовка – це пошук, упорядкування та належне оформлення інформації про партнерів, власні ресурси та проблему. Виникає питання: скільки і якої саме інформації достатньо, щоб почуватися під час переговорів якщо не досконало, то щонайменше – спокійно і впевнено. Тут можна стверджувати, що інформації забагато не буває. Її не всю можна використати в процесі переговорів, але вона є підмурівком для ефективного ведення діалогу та для почуття безпеки того, хто нею володіє. Про партнера (партнерів) бажано дізнатися максимально багато: яка вдача, психологічні особливості, як поводитися під час переговорів, в яких раніше брали участь, про схильність до застосування певних стилів поведінки у конфлікті, про їхні наміри, цінності, наскільки важлива для них проблема, про яку йтиметься на актуальних переговорах, про ресурси, якими партнер володіє (або про ресурси організації, за умови ділових переговорів) тощо.

Не варто нехтувати збором інформації про власні ресурси, можливості та обмеження, бо під час переговорів можуть виникнути неочікувані ситуації, запитання, які можуть потребувати термінової відповіді.

Важливо також зібрати усю доступну інформацію про проблему, яку обговорюватимуть, про людей, що мають дотичність до неї.

Стратегічна підготовка до переговорів полягає у виборі загального скерування процесу переговорів, певного типу дій, стилю поведінки. Поширені два типи переговорів: *традиційний позиційний торг* (у якому виділяють *жорсткий* і *м'який* стилі); *колаборативні (принципові)* переговори (стиль, який розробили Р. Фішер і У. Юрі), що за місцем виникнення часто називають *гарвардською моделлю*). Відмінності цих типів переговорів наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Порівняння особливостей м'якого, жорсткого
та принципового стилів переговорів

Критерії	Стилі переговорів		
	М'який	Жорсткий	Принциповий (гарвардська модель)
Інший	Друг	Ворог	Партнер
Мета	Угода	Мета – перемога	Мета – розумний результат
Стиль поведінки	Утеча, компроміс, приспосовування	Конкуренція	Співпраця
Стратегія	Лабільність	Жорсткість	Врахування інтересів сторін
Дії	Прохання, вмовляння	Вимоги	М'яко – з люди- ною, жорстко – із про- блемою
Тактика	Поступки, гра в «піддавки»	Уловки, обман	Чесність, поряд- ність
Способи	Пропозиції	Погрози	Аналіз інтересів
Результат	Допускати односторонні втрати задля угоди	Вимагати односто- ронніх переваг як плату за угоду	Взаємовигідні варіанти

Кожен із типів переговорів можна успішно використовувати, враховуючи певні умови.

М'який тип переговорів буде ефективним у випадках, коли важливіше зберегти стосунки з іншою стороною, або вона має значно сильніші позиції, а добрі стосунки з нею важливі. М'який стиль часто застосовують у переговорах між близькими людьми. Варто пам'ятати, що, дотримуючись цієї стратегії, можна багато втратити.

Жорсткий тип переговорів може бути ефективним, якщо супротивник слабший, а досягнення угоди дуже важливе, важливіше за стосунки та подальшу співпрацю.

Звичайно, найбільш цивілізований, чесний і результативний – *принциповий стиль* переговорів, хоча застосування його можливе лише тоді, коли всі сторони переговорів дотримуються принципів:

- *відокремити людей від проблеми* – жорстко з проблемою, м'яко з людиною. Цей принцип, спрямований проти класичної помилки соціальної перцепції, коли людина отожднюється з її позицією, думками, що вона висловлює: якщо ця позиція або думки нам не подобаються, то ми злостимось не на них, а на людину. Той самий механізм спрацьовує, коли люди перекладають особисті стосунки на справу, яку вирішують: якщо людина не подобається, то навряд чи сподобаються її думки та пропозиції. Тому американські вчені пропонують на переговорах узяти за правило відділяти стосунки від суті справи. Партнери мають намагатися ставити себе на місце іншого, щиро поважати інтереси партнера, але водночас послідовно відстоювати свої і шукати спільні інтереси;
- *відокремити інтереси від вимог*. Вимоги опонентів практично завжди несумісні й узгодити їх складно. Якщо починати з суперечливих вимог, то легко зайти в глухий кут. Серед різноманітних інтересів сторін потрібно знайти щось подібне, що дасть змогу дійти згоди в переговорах;
- *відокремити минуле від майбутнього*. Цей принцип наголошує на тому, що сторони переговорів мають абстрагуватися від минулих образ, проблем, непорозумінь, якщо вони були між партнерами і зосередитися на перспективах співробітництва;
- *відокремити результат від процесу*. Процес може бути складним, з окремих питань сторони можуть довго і болісно сперечатися, критикувати одна одну. Яким

би не був тернистим шлях до угоди, головною є угода, адже заради неї і ведуться переговори;

- *відокремити емоції від критеріїв рішення.* Для вироблення угоди, яка б влаштовувала всі сторони, треба мати «холодну голову», яка б могла все зважити, знайти об'єктивні й справедливі критерії рішення проблеми. Звичайно, у процесі переговорів буває важко стримати емоції, що рідко бувають позитивними. Сильні емоції та надмірне бажання досягнути результату здатні засліпити, заблокувати діяльність, не дають змоги раціонально оцінити пропозиції партнера і прийняти розумне рішення. Інколи захоплення від переживання близькості досягнення мети, за умови зовні дружньої поведінки партнера або легких перемог у тих чи інших питаннях, не дає можливості учасникам переговорів побачити справжній стан справ, прийняти справді корисні рішення. Критерії рішення мають бути якомога об'єктивнішими: задля рішення, а не для переживання емоцій люди йдуть на переговори.

Описана американськими вченими модель принципів переговорів є скоріше бажана, ніж дійсна. Застосування її можливе лише тоді, коли всі учасники переговорів обирають цю стратегію.

Готуючи стратегію переговорів, важливо накреслити загальні принципи роботи, обрати певний стиль поведінки. Важливо пам'ятати, що у процесі переговорів інколи доводиться змінювати стратегію, до чого учасники переговорів мають бути готовими. Гнучке використання типів переговорів може стати запорукою перемоги.

Тактична підготовка полягає у плануванні конкретних дій, готуванні пропозицій, альтернатив, доведень тощо. В переговорах кожна сторона займає певну позицію, що визначається метою і бажанням її досягнути.

Вихідна позиція – бажаний для сторони розвиток подій, вимоги і пропозиції, з якими сторона приходить на переговори.

Тактика сторін стосовно позицій може бути закритою та відкритою.

Закрита позиція – сторона не бажає обговорювати ідеї про зміни в пропозиціях, наполягає на своїх вимогах, не йде ні на які поступки, а також не схильна відкривати свої інтереси.

Відкрита позиція – сторона йде на переговори майже з «відкритими картами», чітко декларуючи свої інтереси, схильна обговорювати альтернативні пропозиції іншої сторони.

Часто застосовують *запасну позицію* – заздалегідь підготовлену позицію, яку тримають у секреті доти, доки йде обговорення вихідної позиції, це її модифікація, але з певними змінами, дещо пом'якшена або видозмінена з врахуванням вимог протилежної сторони.

Інтереси сторін – важливі для них мотиви, що ґрунтуються на їхніх потребах і цінностях. Інтереси на переговорах не обговорюють, але про їхнє задоволення йдеться. Кожна сторона має свої інтереси, але для успішності переговорів важливо шукати їхню сумісність.

Вимоги – сформульовані сторонами претензії, пропозиції, які вони обстоюють і висувають одна одній під час переговорів. Вимоги підлягають обговоренню під час переговорів.

Пороговий рубіж – межі, в яких коливаються пропозиції та вимоги: це найменша величина, яку можуть прийняти від іншої сторони, і найбільша, яку можуть запропонувати.

Проміжок найкращих альтернатив – визначає величину відмінних пропозицій, які можуть задовольнити обидві сторони. Цей проміжок має бути досить широким, щоб сторони мали змогу для «маневрів», бути в межах середніх «цін» (принаймні не виходити дуже далеко за їхні межі, інакше це викликає підозри або обурення). Наприклад, продавець має бажання продати дитячий велосипед у межах від 1500 до 500 гривень, а покупець хотів би купити в тих самих межах. Звичайно, продавець хотів би продати якнайдорожче, а покупець – купити найдешевше. Кожен із них орієнтується в цінах, які коливаються приблизно в цих межах (на велосипеди цього типу).

Якщо продавець запросить, скажімо, 2500 гривень, то покупець відразу піде шукати іншу пропозицію. Найчастіше покупець здивується і з недовірою поставиться до дуже заниженої ціни, очікуючи якогось підступу, шукаючи серйозних недоліків. Якщо проміжки альтернатив продавця і покупця досить близькі, то маємо шанс, що угоду вони укладуть.

Позиція відходу – коли учасники наближаються до порогової межі і переходять її, переговори заходять у глухий кут. У такій ситуації (в кращому випадку) учасники переговорів роблять перерву і готують нові пропозиції, шукаючи вихід із ситуації, вдаються до послуг фасилітатора, звертаються за порадою до арбітра, а в гіршому – переговори зриваються.

До найпоширеніших позиційних тактик зачисляють такі:

- первісну позицію (завищені вимоги) декларують на початку, а потім до неї вносять зміни, поступово знижуючи вимоги. Переваги цієї тактики у демонстрації поступливості, «доброї волі», гнучкості. Так намагаються заохотити партнерів також знижувати вимоги, поступатися. Недолік цієї тактики – партнери відразу можуть відмовитися від переговорів, звинувативши сторону, яка вдалася до такої тактики у тому, що її вимоги фантастичні, не мають сенсу;
- первісну позицію захищають майже до кінця процесу, а наприкінці процесу несподівано для партнера вдаються до компромісу. Перевага цієї тактики – несподіванка для партнера, який втомився від довготривалої непоступливості і з полегшенням приймає компромісну пропозицію. Недоліком тактики можна вважати складність визначення слушного моменту, коли саме вдаватися до зниження вимог, щоб отримати наліпший результат;
- первісну позицію не змінюють і відстоюють протягом усього процесу переговорів. Ця тактика за умови вмілого виконання та поступливості партнера дає змогу отримати максимальний результат, але потребує вели-

кої витримки, стійкості та вміння впливати на партнера. Якщо з непоступливими партнерами вдаються до такої тактики – переговори зриваються або заходять у глухий кут;

- висувають вимоги по висхідній: починають з менших вимог, простих пропозицій, але поступово нарощують вимоги та завершують найпотужнішими. Доброю ця тактика може бути тоді, коли предмет переговорів не вимірюється (обчислюється) у точних одиницях (грошах, конкретних речах тощо) і те, що вимоги на початку процесу нижчі, не очевидно. В іншому випадку нарощування вимог можуть відразу викрити партнери і переговори будуть зірвані.

Отож, кожна з цих тактик має переваги та недоліки, може бути корисною за певних умов, а може привести до програшу сторони, яка до неї вдалася або до зриву процесу переговорів. Варто пам'ятати, що завищений рівень вимог зменшує рівень реалізації інтересів не лише партнерів, а й тієї сторони, яка вдається до такої тактики.

Наступний крок підготовки переговорів – вибір тактичних прийомів проведення переговорів. З погляду етичних норм тактичні прийоми можна поділити на чесні, відкриті (дружні) та маніпулятивні.

До відкритих прийомів можна зачислити:

- починати переговори варто, опираючись на те, що об'єднує сторони, навіть, якщо це зовнішні, несуттєві, побутові речі;
- складність питань треба підвищувати поступово, спочатку варто обговорити питання, які вирішити легко і без ускладнень, а коли декілька проблем розв'язано легко, є шанс, що інші проблеми також будуть вирішені, бо вже склалося відповідне настановлення;
- пошук загальної зони вирішення (М.Берман та У. Зартман). Спочатку сторони домовляються з приводу загального документа, а домовившись про най-

головніше, легше домовлятися про окремі часткові питання;

- метод прямого відкриття позиції – повний виклад сторонами інтересів і потреб, їхнє детальне обґрунтування;
- дроблення проблеми на окремі «проблемки» і просування вперед маленькими кроками. Ця тактика корисна для розв'язання гострих проблем, що можуть поглибити конфлікт.

Застосовувати тиск і маніпулювання у переговорах небезпечно, бо це сприяє зростанню недовіри, погіршує стосунки між партнерами, приводить до загострення конфлікту.

Готуючи тактику переговорів, корисно моделювати поведінку та тактику партнерів. Для цього застосовують рольові й імітаційні ігри. Організація таких ігор і моделювання тактичних ходів інших сторін потребує доброї обізнаності з ситуацією, ресурсами, метою, стилем поведінки й особистісними особливостями партнерів. Що більше інформації про інші сторони зібрано та глибше проаналізовано, то точніше вдається змоделювати поведінку партнерів, до якої вони можуть вдатися під час переговорів. Ставши на позицію партнера, легше об'єктивно оцінити ситуацію, знайти оптимальні рішення проблеми.

2.4. Процедура переговорів.

Діагностика та нейтралізація тиску в процесі переговорів

Перед проведенням процесу переговорів зазвичай відбуваються *попередні домовленості*, на яких обговорюють:

- кількісний та особистий склад груп;
- місце проведення переговорів;
- час і регламент роботи;
- попередні пропозиції.

Питання про підбір і підготовку делегації, яка буде проводити переговори, дуже важливе. Сторони мають узгодити кількісне та персональне представництво на переговорах. Бажано, щоб з обох сторін делегації мали приблизно однакове представництво. Коли делегації не рівні за складом, то численніша зазвичай має більші шанси на успіх. Варто поцікавитись персонами, які прибудуть на переговори. Бажано зробити так, щоб вік і стать учасників обох делегацій були приблизно однаковими: якщо, наприклад, одна делегація буде складатися лише з молоді, а інша – з літніх людей, то є реальна можливість спровокувати додаткові непорозуміння. Статева диспропорція може призвести до бажання застосувати маніпуляції. Варто з'ясувати, чи немає між членами делегацій родинних, дружніх або ворожих стосунків. Якщо в делегації партнерів є людина, що доводиться, наприклад, старшим братом одному з учасників делегації іншої сторони, то чи можна бути впевненим, що через цю людину не відбуватиметься тиск? Наявність «старих» ворогів у делегаціях сторін може спричинити скандал, зірвати переговори.

До складу делегації зазвичай входять такі особи:

- безпосередні учасники переговорів:
- а) людина, яка має право підпису, що засвідчить юридичну силу угоди;
- б) зацікавлені в результатах працівники;
- експерти, компетентні консультанти;
- технічні працівники (секретарі-референти, водії, перекладачі тощо).

Підготовка до переговорів охоплює також узгодження сторонами часу, місця проведення переговорів та інших організаційних питань.

Час переговорів бажано обмежувати рамками робочого часу (з 9.00 до 18.00), варто визначити час обідньої перерви та маленьких перерв «на каву», визначити, за яких умов сторони можуть просити додаткової перерви.

Переговори можна проводити або на «території» однієї із сторін, або на «нейтральній» (в іншій організації, ресторані, в

готелі, на туристичній базі, у спеціально орендованому приміщенні тощо). Звичайно, сторона, в офісі якої проводять переговори, має певні переваги, відчувається господарем, впевненіша, розкутіша, має більше можливостей впливу на партнерів. Бути «господарем» означає і додаткові видатки, відповідальність за дотримання протоколу проведення переговорів ніж тоді, коли переговори відбуваються на території іншої сторони або на нейтральній, орендованій базі.

Пропонуючи час і місце переговорів, не можна тиснути на партнерів. Свою пропозицію про час і місце зустрічі бажано супроводити словами: «Ми готові зустрітися з Вами у зручному для Вас місці, у визначений час. Зі свого боку ми пропонуємо...»

Обираючи приміщення для переговорів, треба подбати, щоб воно було зручним, комфортним. Там не має бути зайвих людей, робочих столів із паперами, оргтехніки, телефонів тощо.

Якщо переговори проводять на території однієї зі сторін, то на господарів покладають обов'язки організувати комфортне перебування інших сторін. Господарі мають зустріти делегацію партнерів. Це має зробити працівник з високим офіційним статусом, але не керівник і не член переговорної команди. Делегацію потрібно провести в пристосоване для відпочинку приміщення, де її члени можуть зняти верхній одяг, привести себе до порядку, відпочити, випити води (чаю, кави, соків тощо), налаштуватися на роботу. У цьому ж приміщенні члени делегації відпочиватимуть під час перерв. У призначений час особа, яка зустрічала делегацію, має провести її у приміщення, де відбуватимуться переговори. Делегація організації-господаря в повному складі має чекати гостей в цьому приміщенні.

Існують протокольні правила розсаджування учасників переговорів. Розсаджуючи учасників делегацій за столом переговорів, треба враховувати їхній ранг і службовий статус. На столах можуть бути блокноти, ручки, попільнички, мінеральна вода, фужери або склянки, необхідні матеріали. Фрукти, цукерки, печиво, іншу їжу та напої (крім води) на столи не ставлять.

Під час проведення багатосторонніх переговорів делегації розсаджують навколо столу в алфавітному порядку за годинниковою стрілкою (стіл може бути квадратним, круглим, або якоїсь іншої зручної форми). Наприклад, для тристоронніх переговорів можна обрати трикутний стіл. Приклади столів для переговорів зображено на рис. 2.2, 2.3, 2.4, 2.5, 2.6.



Рис. 2.2. Столи для переговорів,
в яких кожную сторону представляє одна особа



Рис. 2.3. Стіл для багатосторонніх переговорів



Рис. 2.4. Стіл для двосторонніх переговорів



Рис. 2.5. Стіл для тристоронніх переговорів



Рис. 2.6. Стіл для двосторонніх переговорів,
в яких поряд з головою делегації сидить перекладач
(праворуч від голови делегації)

Процес переговорів складається з таких етапів:

- знайомство;
- представлення пропозицій сторін;
- обмін обґрунтуваннями позицій і пропозицій;
- випрацювання угоди;
- підписання угоди.

Початок переговорів надзвичайно важливий: це перший акорд, від якого залежить подальший психологічний клімат процесу. Зустріч, привітання, домовленість із процедурних питань становлять підмурівок ефективної і злагодженої роботи. Процедура має забезпечити рівність, повагу, зручність, безпеку всіх учасників переговорів. На початку переговорів важливо шукати якомога більше подібності між партнерами. Для цього підходить все: від місця народження до мистецьких уподобань, улюблених страв. Пошук спільного має бути природним, ніби випадковим, хоча таку «випадковість» потрібно добре готувати. Що ґрунтовнішою була підготовка до переговорів, що суттєвішою та різноманітнішою була зібрана про партнерів інформація, то більше шансів на добрий початок.

Досягненню угоди сприяє атмосфера довіри. Тому партнерам варто бути максимально коректними, щирими, відвертими. Щирість партнера можна «прочитати» з узгодженості між змістом його слів, інтонацією, мімікою, жестами. Звичайно, кожна сторона перед переговорами збирала інформацію про партнера і здатна оцінити рівень правдивості його слів. Тому намагання щось приховати, «перехитрити» або обманути партнера можуть дорого коштувати самому хитрунові. Під час бесіди потрібно дотримуватися засад коректного ефективного спілкування, стежити за мовленням і логічною побудовою доведень і спростувань.

Не вдаючись у подробиці, визначимо принципи, яких бажано дотримуватися під час переговорів:

- бути уважним;
- не просто слухати, а чути партнера, розуміти його;
- не звинувачувати, а говорити про свої переживання (замінити «Ти-повідомлення» на «Я-повідомлення»).

«Ти – повідомлення» зазвичай гостро сприймає партнер, тоді як «Я-повідомлення» не викликають такої реакції. Наприклад, фраза «Я чуюся ображеним» звучить нейтрально, тоді як у словах «Ви мене образили» міститься пряме звинувачення;

- частіше задавати запитання, надаючи перевагу відкритим;
- давати й одержувати зворотний зв'язок, користуватися технікою перифразу, яка полягає у відтворенні думки «своїми словами» з уточнюючим зворотом (наприклад, «Я Вас правильно зрозумів?»);
- не вдаватися до оцінки позицій іншої сторони.

Щоб поліпшити психологічний клімат під час переговорів, треба відмовитись від:

- наказів;
- погроз;
- засудження;
- навішування ярликів;
- моралізування;
- критики;
- надання порад, яких не просили;
- необґрунтованих узагальнень;
- байдужості;
- зверхності;
- висміювання та знецінення партнера.

Під час обговорення важливо не зупинятися на обговоренні позицій сторін, а визначити й узгодити їхні інтереси та потреби.

Текст виступу голови делегації має бути добре підготованим, чітким, стислим, відредагованим. Викладення позиції має розпочинатися з її переваг, а не з проблем. Важливо баланс проблем, переваг і пропозицій зробити такими, щоб позитивні сторони переважали.

У висловлюваннях (особливо в оцінці пропозицій іншої сторони) не варто бути занадто категоричним. Щонайменший

натяк на неповагу до партнера може дорого коштувати на переговорах.

Якщо партнер має рацію, або пропозиція слушна, то це треба відкрито визнати. Такі «рицарські жести» сприяють поліпшенню атмосфери на переговорах, прискорюють прийняття рішення. Підбираючи аргументи для переконування, потрібно враховувати особливості партнерів (релігійні, етнічні традиції, професію, статус, вік, обізнаність, освіту тощо). В бесіді під час переговорів бажано уникати слів-агресорів («претензія», «ви повинні», «зобов'язані», «несете відповідальність» тощо), дуже небезпечно називати ідеї або переживання партнера «дурницями», речами не вартими уваги тощо.

Під час переговорів варто з особливою пильністю стежити, щоб не розпочалася суперечка. Для створення позитивної атмосфери корисно застосовувати техніку «віддзеркалювання». Ця техніка полягає в повторюванні поз, інтонацій, жестів партнера. Тут важливо не вдатися до «мавпування», бо це може лише роздратувати або образити людину, якщо вона запідозрить партнера у копіюванні своїх дій. Під час спільних обідів бажано обирати ті страви і напої, які обрали партнери. «Віддзеркалювання» зазвичай сприймають як дружню поведінку, що сприяє налагодженню на переговорах позитивного психологічного клімату, полегшує досягнення угоди.

Найвідповідальніша частина переговорів – відпрацювання, написання та підписання угоди. Кожну пропозицію треба детально проаналізувати, якомога точніше сформулювати. Двозначність і неясність формулювань може крити велику небезпеку: партнер-маніпулятор міг цілком усвідомлено запропонувати двозначне формулювання, щоб згодом скористатися цим у своїх інтересах.

Угода, щоб бути чинною, має містити такі частини:

- назва;
- вступна частина (хто домовляється);
- дата підписання;
- предмет угоди;

- обов'язки сторін;
- умови угоди;
- права сторін;
- додаткові умови;
- санкції у разі порушення угоди;
- термін дії угоди (дати початку й кінця);
- юридичні адреси сторін;
- підписи відповідальних осіб, що затверджують угоду;
- посади та повноваження осіб, що підписали угоду;
- печатки організацій, що підписали угоду.

Зазвичай, коли угода підписана, керівники делегацій, що її підписували, урочисто обмінюються ручками, якими це робили. Тому для підписання угоди потрібно мати нову ручку, яку не соромно було б подарувати. Проте потрібне почуття міри: бажання вразити суперника дорогим подарунком можуть сприйняти як виклик, образу, приниження. На ручці можна зробити напис (фірмовий знак, логотип організації, дату і назву угоди).

Виконання рішень, закріплених угодою, треба контролювати. Чітке дотримання зобов'язань за угодами – важливий чинник авторитету організації або особи, яка уклала угоду.

Окреме важливе питання: діагностика тиску в процесі переговорів і протистояння маніпулятивним технікам. Тактику тиску найчастіше застосовують в умовах позиційного торгу. Вона маніпулятивна, тому в переговорах між партнерами, які розраховують на подальші дружні стосунки, її варто уникати. До найпоширеніших маніпулятивних прийомів, за допомогою яких намагаються тиснути на партнерів у процесі переговорів, можна зачислити:

- *пакування* – усі пропозиції (привабливі та неприйнятні, але дуже вигідні партнеру), об'єднані в єдине ціле, йдуть одним документом (пакетом), який нібито розділити неможливо. Сторона, яка пропонує пакет, має надію, що партнер «кляне» на привабливу пропозицію, і йому нічого не залишиться як змиритися

з непривабливими «додатками». Пакет пропозицій можуть пропонувати відразу або формувати під час дискусії;

- *блокова тактика* – застосовується, якщо в переговорах бере участь велика кількість учасників. Більше шансів на задоволення своїх інтересів мають ті учасники, яким удалося об'єднати найвпливовіших партнерів;
- *максимальне завищення вимог* – з самого початку сторони завищують вимоги, або мають у пакеті такі вимоги, які не є суттєвими, їх можна зняти, вимагаючи від партнера взаємного «жесту». Максимальне завищення вимог дає змогу залишити «ціну» на потрібному для маніпулятора рівні, водночас створивши ілюзію доброї волі, поступливості;
- *розстановка «хибних акцентів» у власній позиції* – це щось на зразок відомої з дитинства хитрості, на яку пустився в одній з казок «дядечка Римуса» Братик Кролик, закликаючи Братика Лиса в жодному разі не кидати його у вербовий кущ. Інколи якомусь другорядному питанню надають дуже важливого значення, роблять його обговорення напруженим саме для того, щоб відмовитись від цих вимог і вимагати аналогічного кроку партнера;
- *ультиматум* – відкритий тиск на партнера, який полягає в погрозі перервати або зірвати переговори, якщо вимоги не будуть негайно виконані;
- *вимагання* – висування нових вимог в останню хвилину, коли угода вже готова, всі її пункти погоджені. Розрахунок на те, що партнер, розслабившись, погодиться і на додаткові вимоги. Інколи цей трюк спрацьовує, але – лише один раз, бо з вимагачами не хочуть більше мати справ;
- *«подвійне дно»* – в кінцеве формулювання угоди одна зі сторін вкладає подвійний сенс, якого не бачить інша.

Це робиться для того, щоб угоду можна було трактувати по-своєму, формально не порушуючи;

- *вибір поганого (незручного) місця для переговорів* – спрямований на те, щоб спонукати партнера завершувати переговори якомога скоріше, підписувати угоду, детально її не опрацювавши;
- *прискорене підписання угоди*, яке провокується виснажливими багатогодинними переговорами (по 12 і більше годин підряд): втома, як відомо, сприяє навіюваності;
- *блеф* – подання хибної інформації. Найпоширеніший виверт – розповідь одного з партнерів про те, що він має значно привабливіші пропозиції від інших осіб або організацій.

Варіантів психологічного тиску, до яких удаються маніпулятори під час переговорів, дуже багато. Якщо партнер вдається до подібних «фокусів», то не варто повторювати його помилки або відмовлятися від переговорів. У процесі підготовки клієнтів до переговорів примирювач має навчити клієнтів діагностувати тиск і маніпуляції у діях інших сторін, ефективно ним протистояти.

У.Юрі та Р.Фішер пропонують такі способи протиманіпулятивного захисту:

- агресивного партнера треба збити з неконструктивних позицій, спробувати переконати його в тому, що серйозні партнерські стосунки у переговорах найперше корисні йому самому;
- якщо партнер продовжує тиск, то варто перечекати, уважно вислухавши його аргументи, проаналізувати причини й мотиви його поведінки;
- варто знайти декілька варіантів вирішення проблеми, запропонувати їх партнерові або попросити його сформулювати пропозиції і разом з ним зайнятися виведенням наслідків з цих пропозицій для обох сторін;

- не варто відповідати критикою на критику, ліпше попросити партнера змодельювати ситуацію, якщо б він був на Вашому місці, що б він зробив. Буває корисно відкрито запитати маніпулятора, що саме і чому його не влаштовує у пропозиціях партнерів;
- у ході обговорення краще питати, ніж стверджувати: на запитання зазвичай відповідають, а твердженням супротивника опираються або їх критикують;
- на грубість, непередумані або явно недружні дії не реагувати, або відповісти мовчанкою: це покаже витримку, коректність і водночас «закриє кисень» агресорові, дії якого могли бути розраховані на те, щоб вивести партнера з рівноваги, а роздратованою людиною легше маніпулювати.

Маніпулятивний тиск головню спрямований на стереотипи, упередження або комплекси іншої особи. Найчастіше намагаються експлуатувати комплекси провини, страху, неповноцінності. Щоб не піддатися тиску, треба вміти нейтралізувати комплекси, «піднятися» над ними. Дієвими можуть бути такі дії:

- не звертати уваги на тиск, продовжувати заплановані дії;
- явно продемонструвати партнерові-маніпулятору, що його спроби викриті, але не діють;
- підтвердити, що самі збиралися зробити аналогічний крок (за умови залякувань або ультиматуму);
- вдатися до подібної маніпуляції;
- подати невизначену, неповну, розмиту інформацію. Наприклад, «Це може спричинити відповідні дії з нашого боку». Зазвичай таку інформацію маніпулятори сприймають як загрозливу;
- демонструвати емоційну незворушність і спокій, впевненість у власних силах і ресурсах, випромінювати доброзичливість до партнера.

Якщо психолог безпосередньо бере участь у процесі переговорів, то у його завдання входить діагностувати, чи засто-

совують інші учасники переговорів тиск або інші маніпуляції, вчасно попередити своїх клієнтів про це, дієво протистояти таким недружнім діям.

Підсумки

Переговори – самостійне розв’язання проблеми учасниками конфлікту, які виявляють добру волю до його залагодження, що можливо лише тоді, коли немає конфлікту взаємин між сторонами. Роль психолога-примирювача у переговорах залежить від запиту клієнтів, це може бути психологічна підготовка клієнтів до участі у переговорах і безпосередня участь у процесі переговорів у складі делегації однієї зі сторін.

Психологічна підготовка клієнтів до переговорів полягає у виробленні у них різних умінь і навичок, потрібних для ефективного ведення переговорів: комунікативної, емоційної, мотиваційної компетентності, креативності, гнучкості мислення і поведінки, асертивності, упевненості у собі, уміння впливати на партнерів, опиратися їхньому впливу, здатності конструктивно приймати рішення тощо.

Інформаційна підготовка до переговорів полягає у пошуку, впорядкуванні та належному оформленні інформації, потрібної для ефективної роботи на переговорах.

Стратегічна підготовка до переговорів полягає в обранні загального вектора дій, спрямованих на досягнення поставленої мети, обрання типу та стилю ведення переговорів (позиційного торгу (м’який або жорсткий стиль) або принципових (колаборативних). На підставі обраної стратегії розробляють тактику конкретних дій і прийомів роботи.

Процедура переговорів має декілька послідовних етапів: від попередніх домовленостей через процес обговорення до підписання угоди.

Психолог має навчити клієнтів діагностувати тиск і різні маніпуляції, які можуть застосовувати інші сторони, навчити

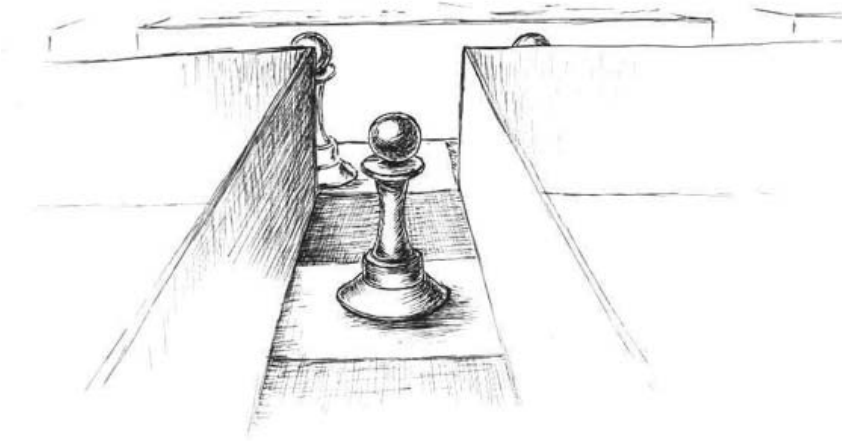
їх протистояти таким діям. У разі безпосередньої участі психолога-примирювача у процесі переговорів, діагностику тиску та маніпуляцій з боку інших сторін та нейтралізацію цих дій покладають саме на нього.

Контрольні питання

1. Яка роль психолога у підготовці клієнтів до переговорів?
2. У чому полягає психологічна підготовка до переговорів?
3. Які вміння та навички треба виробити у клієнта, який готується до участі у процесі переговорів?
4. У чому полягає інформаційна підготовка до переговорів?
5. Які стилі переговорів найпоширеніші?
6. Чим відрізняються м'який і жорсткий стилі переговорів?
7. На яких принципах ґрунтуються колаборативні переговори («Гарвардська модель»)?
8. Які тактичні моделі ведення переговорів існують?
9. Від чого залежить вибір стратегії переговорів?
10. З яких етапів складається процедура переговорів?
11. Як діагностувати тиск і маніпуляцію у переговорах?
12. Які види тиску у переговорах поширені?
13. Як нейтралізувати тиск і маніпуляцію в процесі переговорів?

Завдання для самостійної роботи студентів

Розробити вправу для швидкої релаксації, яку учасники переговорів можуть застосовувати перед переговорами або на перервах. Треба знайти в літературі або розробити самому вправу для зняття напруги, розслаблення, яку можна застосовувати без необхідності усамітнитися, мати спеціальні умови, устаткування тощо. Потрібно детально описати вправу, зазначити час, ресурси для її виконання. Вдалі вправи продемонструвати на практичному занятті.



Розділ 3

ПРОВЕДЕННЯ ФАСИЛІТАЦІЇ У РОЗВ'ЯЗАННІ КОНФЛІКТІВ

- 3.1.** Вимоги до знань, вмінь, навичок та особистісних якостей фасилітатора.
- 3.2.** Процедура фасилітації.
- 3.3.** Техніки фасилітації. Методики активізації прийняття рішення сторонами.

Рекомендована література

1. *Акофф Р. Л.* Искусство решения проблем / Р. Л. Акофф ; пер. с англ. – Москва : Мир, 2002. – 220 с.
2. Альтернативні підходи до розв'язання конфліктів: теорія і практика застосування / укладачі: Н. Гайдук, І. Сенюта, О. Бік, Х. Герешко. – Львів: ПАІС, 2007. – 206 с.
3. *Грабовська С.* Конфлікти без насильства : посібник / С. Грабовська, Т. Равчина. – Львів, 2003. – С. 98–119.
4. *Долинська Л. В.* Психологія конфлікту : навч. посібник / Л. В. Долинська, Л. П. Матяш-Заяц. – Київ : Каравела, 2017. – 304 с.
5. *Ложкин Г. В.* Практическая психология конфликта : учеб. пособие / Г. В. Ложкин, Н. И. Повякель. – Киев : МАУП, 2000. – 256 с.
6. *Примуш М. В.* Конфліктологія : навч. посібник / М. В. Примуш. – Київ : Професіонал, 2006. – 288 с.
7. Психология конфликта / сост. и общ ред. Н. В. Гришиной. – Санкт-Петербург : Питер, 2001. – 448 с.
8. ТОБТО – абетка фасилітації / Н. Трамбовецька, О. Зарко, С. Ославська. Київ : Інша освіта, 2017 // insha-osvita.org/wp-content/uploads/2018/07/Abetka-Facilitation-Insha-Osvita.pdf

Інформаційні ресурси

[www. Psychlit](http://www.Psychlit)
www.Psychinfo
[www.psylib.kiev. ua/](http://www.psylib.kiev.ua/)
www.psylib.org. Ua

3.1. Вимоги до знань, вмінь, навичок та особистісних якостей фасилітатора

Фасилітація – процедура примирення, яку застосовують, коли немає між сторонами ворожого ставлення та конфлікту взаємин, коли переговорний процес не дав належного результату або сторони почуваються безпорадними у розв'язанні проблеми, потребують сторонньої допомоги для організації процесу її розв'язання, вироблення, обговорення ефективних пропозицій і досягнення угоди. Термін *фасилітація* (від англ. *to facilitate* – полегшувати, допомагати, сприяти) означає підвищення швидкості або продуктивності роботи особи під впливом інших. Цей ефект може виникати, якщо в свідомості людини актуалізований образ суперника, конкурента або спостерігача за її діями. Хоча з'ясовано, що присутність іншої особи сприяє підвищенню кількісних характеристик завдання, які виконує людина, і знижує якість виконання, а також фасилітація полегшує виконання простих завдань і утруднює розв'язання складних (К. Фере, Н. Триплетт, Ф. Олпорт, В. Мьоде, В. Бехтерев, М. Ланге та ін.), фасилітація як процедура примирення полягає в організації процесу розв'язання проблеми сторонами конфлікту незацікавленою, незалежною, нейтральною особою.

Причини, які спонукають клієнтів звертатися за допомогою до фасилітатора, такі: клієнти ригідні, непохитно тримаються своїх поглядів на проблему, не вміють подивитися на ситуацію з інших позицій; мислення клієнтів недостатньо гнучке, тому не можуть знайти оптимального розв'язання проблеми; клієнти слабо або надмірно мотивовані, це блокує їхню розумову діяльність; клієнти нерішучі, не можуть дати собі раду в ситуації мотиваційного конфлікту за умов наявності великої кількості варіантів вирішення; емоції клієнтів неконструктивні й астенічні (дуже слабкі або дуже потужні, переважає страх, тривога, незадоволення, гнів, апатія) тощо. Процедuru фасилітації призначають на запит клієнтів (якщо у них немає конфлікту

взаємин та за участі усіх сторін конфлікту), або цю процедуру пропонує сторонам примирювач-консультант, який супроводжував переговори, що не завершилися угодою.

Завдання (функції) фасилітатора такі:

- налагодити та підтримувати впродовж процесу фасилітації конструктивні партнерські стосунки сторін, об'єднувати їхні зусилля під час розв'язання проблеми;
- організувати процес розв'язання проблеми сторонами;
- унормувати емоції та мотивацію сторін.

Примирювач-фасилітатор організовує процес, застосовує методики, які полегшують роботу над подоланням проблеми, об'єднує сторони, створюючи атмосферу довіри, співпраці, що робить спільні зусилля сторін ефективними та результативними.

Організація процесу розв'язання проблеми сторонами конфлікту може відбуватися за допомогою найрізноманітніших форм і способів, які допомагають сторонам активізувати їхні дії.

Фасилітатор має володіти усіма уміннями, навичками й особистісними рисами, які потрібні примирювачу, про які йшлося в пункті 1.5. розділу 1. «Діагностика типу конфлікту та визначення ефективної процедури примирення». Особливості процедури фасилітації зумовлюють такі вимоги до фасилітатора:

- нейтральність;
- уміння зберігати отриману інформацію в таємниці;
- володіти методиками активізації розумової діяльності;
- володіти методиками керування емоціями та мотивацією сторін;
- володіти методиками організації групового розв'язання проблем і прийняття рішень.

Зрозуміло, що фасилітатор має справляти враження особи авторитетної, впевненої у собі, харизматичної, має вміти опиратися впливу, впливати на інших, читати емоції та мотивацію клієнтів, створювати між ними атмосферу співпраці та взаєморозуміння. Образно говорячи, фасилітатор має об'єднати сторони у команду і стати для неї лідером.

3.2. Процедура фасилітації

Тривалість процедури фасилітації чіткими часовими рамками не обмежується: може завершитися угодою за одну зустріч, а може потребувати багато зустрічей. Залежно від бажання сторін, кожна зустріч може тривати від однієї години до вісьми годин. Враховуючи потреби та можливості сторін, нагальність розв'язання їхньої проблеми, зустрічі можуть відбуватися щоденно або з певними перервами. Тривалість і періодичність зустрічей треба обговорити на першій зустрічі з клієнтами, узгодивши з клієнтами правила та регламент роботи. Визначаючи тривалість роботи під час сесій, варто зважити на таке: у перші 40 хв роботи зазвичай клієнти перебувають в оптимальному робочому стані, а за 50 хв їхня увага починає розсіюватися. За 60 хв увага розсіяна, а вже за 70 хв – виникає втома, за 80 хв – пригніченість, за 90 хв – клієнти можуть «відключатися». За 100–120 хв роботи може виникати «негативна активність» учасників, росте напруження, роздратування, починаються сутички, звучать ідеї та відповіді прямо протилежні до тих, які були спочатку. Отож, оптимальний час роботи на одній сесії фасилітації – 50–60 хвилин або декілька сесій по 45 хв з перервами до 10–15 хв між ними. Це узагальнені часові рамки і бажано гнучко ставитися до графіка роботи: робити перерви на відпочинок (за потребою клієнтів), не переривати процес роботи, коли він іде конструктивно й ефективно.

Фасилітатор має підібрати комфортне приміщення, в якому відбуватиметься робота з клієнтами. Варто врахувати те, що продуктивність розумової роботи знижується через певні несприятливі чинники, деякі з яких подано у табл. 3.1.

Отож, фасилітатор має подбати про комфортні умови роботи для своїх клієнтів: відповідний до кількості клієнтів розмір приміщення без протягів, шуму з довкілля, зайвих запахів, спрямованого на робочі місця клієнтів повітря з кондиціо-

нера тощо. Варто подбати також про зручні для роботи меблі, обладнання, якщо воно потрібне для виконання запропонованих методик тощо. Треба домовитись з клієнтами, які курять, щоб вони курили під час перерви в іншому приміщенні.

Таблиця 3.1

Умови, які знижують продуктивність розумової роботи

Зовнішні умови	%, на який знижується продуктивність праці
Немає вентиляції	На 10%
Тютюновий дим у приміщенні	На 15%
Тісне приміщення	На 10%
Непродуктивний шум під час роботи	На 30%
Погане освітлення	На 10%
Протяги	На 10%
Некомфортна температура (нижче 18°C або вище 25°C)	На 20%
Довге ведення записів у незручній позі	На 10%
Активна участь у роботі понад дві години без перерви	На 20%
Стан збудженості, нервового напруження, скутості	На 30%

Процес фасилітації складається з таких етапів:

- знайомство;
- формулювання запиту клієнтів, їхньої мети, критеріїв її досягнення;
- формулювання проблем;
- робота над розв’язанням проблем;
- обговорення пропозицій;
- прийняття рішення (підписання угоди).

Знайомство передбачає представлення сторін (бажано поцікавитися, як кожен учасник процесу хоче, щоб до нього (неї) зверталися), пояснити особливості процедури фасилітації (це стисло має зробити примирювач), виробити, погодити правила та регламент роботи (див 1.4 розділу 1. «Діагностика

типу конфлікту та визначення ефективної процедури примирення»).

Достатньо часу варто приділити з'ясуванню запиту клієнтів, формулюванню їхньої мети, критеріїв вирішення проблеми. Інколи це буває вирішальним для розблокування здатності сторін розв'язати проблему. Важливо відразу спрямувати розмову так, щоб переконати клієнтів у тому, що мета спільна у всіх сторін, наголошувати на єдності думок, мотивів учасників процесу, але робити це ненав'язливо, приховано. Сформульовану мету варто записати (на дошці, папері, висвітлити з допомогою проектора на екрані тощо), щоб вона була перед очима клієнтів. Так легше працювати над її досягненням, не відволікаючись на обговорення несуттєвих речей, не збитися з головного.

Примирювач має пересвідчитися, що клієнти належно мотивовані, емоційно готові до роботи. Емоції клієнтів мають бути стенічними, спонукати їх до активної роботи. Якщо хоч один клієнт перебуває у стані фрустрації, то треба вжити заходів для його подолання, інакше очікувати продуктивної роботи від клієнтів не доводиться.

Клієнти мають бути продуктивно мотивовані, усвідомлювати важливість розв'язання проблеми для кожного особисто, але їхня мотивація не має бути надмірною, розладнувати або й блокувати діяльність. Для цього потрібно задавати питання: «Для кого це проблема?», «Хто назвав це проблемою?», «Хто зацікавлений у розв'язанні проблеми?», «Хто виграє від розв'язання проблеми?» тощо. Кожен учасник процесу має чітко усвідомлювати міру своєї відповідальності за прийняте рішення і роль у процесі його прийняття (у розв'язанні проблеми).

Роботу з проблемою можна почати з ігор, вправ, метафор, які допоможуть клієнтам «вловити» алгоритм розв'язання проблем загалом, виробити адекватну стратегію подолання їхньої власної проблеми. Якщо клієнтів небагато (2–4), то можна запропонувати їм спільно розплутати клубок заплутаної пряжі для в'язання. Якщо в фасилітації бере участь 5–10

або більше осіб, то доброю ілюстрацією може слугувати гра «Клубок». Клієнти, крім двох (по одному від сторони конфлікту), мають стати в коло, простягнути вперед руки і взяти за руки тих, хто стоїть навпроти так, щоб кожною рукою тримати руку іншої особи. Особи, які залишилися поза цим колом, мають «розплутати клубок», зробити так, щоб усі учасники опинилися в колі, тримаючись за руки, як у хороводі. Особам, які утворюють коло, заборонено роз'єднувати руки, можна їх піднімати, опускати з'єднаними, переступати через руки, які тримають тощо. «Клубок» зазвичай не залишається пасивним, активно допомагає, подає ідеї, рухається, інколи бере ініціативу в свої руки тощо. Під час «розплутування» корисно запитати, хто зі спостерігачів процесу хотів би допомогти, за допомогою можуть звернутися і ті, що «розплутують» клубок. Модель «клубка» демонструє важливі моменти роботи з проблемою: спочатку потрібно проаналізувати ситуацію, подивитись на неї з різних боків, знайти «кінець нитки» або найлегше місце, з якого можна почати діяти; варто міцно утримувати здобуте, проте не боятися «відпустити» розплутану нитку в клубок, зробити крок назад, щоб після цього зробити три кроки вперед; треба шукати ресурси в самій проблемі, у довкіллі, варто спробувати звернутися до когось за допомогою тощо.

Коли фасилітатор бачить, що клієнти готові до роботи, потрібно спонукати клієнтів сформулювати проблему у вигляді запитання, записати її під формулюванням мети. Це допомагає визначити головний напрям для досягнення результату. Важливо визначити бачення осіб, втягнутих у проблему, спробувати по-іншому побачити ситуацію. Для цього корисними можуть бути циркулярні запитання, які дають змогу змінити ракурс бачення клієнтів, спонукають їх подивитися на власну ситуацію з позиції зовнішньої перспективи, змінити контекст, описувати власну реальність з незвичної точки відліку, в іншому ракурсі тощо. Варто запитати, як кожен учасник конфлікту бачить стосунки між іншими? Як

інші люди, які по-різному залучені до ситуації, бачать цю проблему? Як інші сприймають переживання (ставлення, ідеї, пропозиції тощо) когось з учасників конфлікту? Корисними можуть бути такі види циркулярних запитань:

питання з конструювання реальності

- Як Ви вважаєте, що керувало Х, коли він (вона) робив?
- Як оцінюють Ваші дії (вчинки, ідеї, пропозиції) N та M?

питання на формування можливостей

- Якщо б запитати Вашого керівника (батька, матір, сестру, друга, ворога, сторонню особу тощо), то як би він (вона) оцінив шанси реалізації Вашої пропозиції?

питання на уточнення відмінностей (ранжування)

- Хто зрадіє найбільше, а хто ні, якщо (+пропозиція клієнта)?
- Хто сьогодні налаштований найбільш оптимістично, а хто – найбільш песимістично?

питання «на %»

- Уявіть собі, що 100% вирішена проблема. Як на цій шкалі позначити наміри усіх сторін?

0 _____ 100%

Не вирішена

Повністю вирішена

- На скільки відсотків Ви просунулися у досягненні мети?

питання на узгодження

- Ви дотримуєтеся такої самої думки, як і Ваші колеги, чи будете наполягати на протилежній?
- Одна сторона вважає, що....., інша, що... (інше, протилежне). Як Ви вважаєте, до якої думки буде схилитися (певна третя особа, зацікавлена, незацікавлена...)?

питання на порівняння підсистем

- На Вашу думку як чоловіка і батька: з ким у Вашого сина зараз стосунки кращі – з дружиною чи з матір'ю?

Фасилітатору важливо уникати питань, які сконцентровані на проблемі, спрямовані у минуле, які, ймовірно, раніше уже загнали клієнтів у «глухий кут» і можуть сприяти розвитку конфлікту взаємин:

- хто винен?
- хто розпочав конфлікт?
- у чому причина конфлікту?
- чому так сталося?

Ці запитання деструктивні, напружують і без того складну атмосферу, спрямовані на пошук винного, його покарання, а не на розв'язання проблеми.

Конструктивні запитання фасилітатора мають націлювати клієнтів у майбутнє, активізувати їхню діяльність, спонукати до співпраці, об'єднання з іншими сторонами конфлікту для ефективного розв'язання проблеми. До таких запитань належать:

- що робити?
- як подолати проблему?
- за яких умов і коли проблеми немає?
- що функціонує, незважаючи на проблему?
- який перший крок можна зробити до розв'язання проблеми?
- з ким ліпше говорити про проблему?
- якщо запитати Х, що він (вона) порадить?

Важливим кроком фасилітації є визначення критеріїв рішення: потрібно досягти порозуміння між клієнтами з приводу того, що вони можуть вважати розв'язанням проблеми, до якого результату прагнуть, коли будуть вважати себе задоволеними. Йдеться про окреслення мети процесу фасилітації.

Коли проблема чітко сформульована сторонами, визначені та узгоджені критерії її розв'язання, можна переходити до обговорення пропозицій сторін щодо розв'язання проблеми. Варто починати обговорення з питань, які викликають найменше розбіжностей у клієнтів і можуть бути розв'язані легко та швидко. Це дасть змогу налаштувати клієнтів конструктивно, переконати їх у тому, що домовленість можлива.

Фасилітатор може використовувати найрізноманітніші техніки та методики активізації роботи клієнтів (про них йтиметься у 3.3 цього розділу). Важливо фіксувати узгоджені пропозиції сторін на папері, дошці, на моніторі комп'ютера, висвітлити з допомогою проектора на екрані тощо, щоб клієнти їх бачили і не губили в процесі роботи.

У процесі фасилітації примирювачу варто постійно дбати про партнерські стосунки сторін:

- навчити клієнтів помічати добре в діях і характері партнера: «за що я можу бути вдячний партнерові», «за що він може бути вдячний мені»;
- робити клієнтам компліменти, хвалити їх (у рівній мірі!), краще робити спільні компліменти сторонам;
- показувати їхні кращі риси, переваги (у рівній мірі всіх!);
- нагадувати про їхні ресурси;
- частіше вживати займенник «Ви» («Ваша ідея», «Ваша думка», «Ваше рішення» тощо), наголошуючи на спільності думок, ідей, інтересів клієнтів;
- перераховувати, що уже зроблено, що можна вважати досягнутим результатом;
- говорити з клієнтами про їхні успіхи, робити їх самозадоволеними, стимулювати активність;
- спрямовувати клієнтів зауважувати найменші позитивні зрушення, зміни, успіхи у процесі розв'язання проблеми;
- скеровувати клієнтів на пошук особливостей, деталей, нюансів, конкурентних речей, а не заглиблюватися в загальні питання.

Бажано час від часу задавати клієнтам запитання:

- Що було приємне?
- Що сподобалося?
- Чи зауважили зміни інші (Хто?)
- За якими сигналами зауважили, що відбулися зміни?
- Що саме робили інакше, ніж раніше?
- Що саме було корисним?

Якщо фасилітація відбувається сесіями, то під час перерви клієнти можуть виконувати «домашнє завдання». В жодному разі домашнім завданням не може бути щось вигадане самим примирювачем. Змістом домашнього завдання може бути результат розв'язання проблеми, досягнутий під час сесії, проміжні, досяжні цілі, конкретні дії, які обговорювали клієнти та вважали їх слушними тощо. Ідеї, висловлені клієнтами, фасилітатор має перефразувати, сформулювати у вигляді конкретних завдань, погодити зі сторонами, що саме і як кожна сторона буде робити. На початку нової сесії треба обговорити з клієнтами, чи виконали вони своє домашнє завдання, що вдалося, що саме було корисним, наскільки вони просунулися у розв'язанні проблеми, що варто зробити ще.

Напрацьовані в процесі обговорення пропозиції редагують і укладають текст угоди.

Робота фасилітатора завершується, коли усі пункти угоди узгоджені сторонами і вони готові її підписати. Фасилітаторові не варто бути свідком підписання сторонами угоди: не потрібно, щоб клієнти зміст угоди асоціювали з особистістю фасилітатора, вважали його її автором, перекладали на фасилітатора відповідальність за прийняті ними рішення. **Успішне завершення фасилітації** – сторони випрацювали угоду і готові її підписати. **Неуспішне** – у сторін виник конфлікт взаємин або сторони не можуть прийняти рішення, фасилітатор вичерпав методики активізації розв'язання проблеми, якими володів.

3.3. Техніки фасилітації.

Методики активізації прийняття рішення сторонами

Під час фасилітації розв'язання проблем можна застосувати різні методи та прийоми, які допомагають активізувати діяльність клієнтів. Оскільки функціями фасилітації, як уже зазначалося, є організація процесу розв'язання проблеми сто-

ронами, а також унормування їхніх емоцій та мотивації, то можна подати таку типологію методик фасилітування:

- методики організації групової роботи;
- методики активізації розумової діяльності клієнтів;
- методики унормування (активізації або послаблення) емоцій і мотивації клієнтів;
- методики оптимізації прийняття рішення клієнтами.

Вибір конкретних методик зумовлений індивідуальними особливостями клієнтів, своєрідністю ситуації та проблем, які вони мають розв'язати. Фасилітаторові не варто наполягати на виконанні запропонованої ним методики, якщо хоч комусь з клієнтів ця конкретна методика видається некомфортною, незручною, дратує. Потрібно методику підбирати до клієнтів, а не навпаки: клієнтів до методики. В арсеналі фасилітатора має бути багато різнопланових методик і прийомів, побудованих на різних методологічних підходах. В процесі фасилітації можуть бути з успіхом застосовані різноманітні психотерапевтичні техніки, спрямовані на полегшення роботи клієнта з проблемою та прийняття рішення.

Не претендуючи на вичерпність наведемо приклади методик та технік фасилітування.

Методики організації групової роботи

Якщо у процесі фасилітації бере участь понад чотири особи, то можна застосовувати техніки обговорення окремих питань у малих групах. Склад груп бажано змінювати, щоб учасники обговорення мали змогу працювати зі всіма іншими учасниками процесу фасилітації.

Для напрацювання пропозицій щодо розв'язання сформульованої проблеми зручною може виявитися найпростіший варіант групової роботи: учасники процесу діляться на підгрупи (залежно від загальної кількості учасників) по 2–3 особи, отримують необхідну інформацію, і за певний час мають напрацювати певну кількість пропозицій. По закінченні роботи в малих групах представники від кожної групи подають резуль-

тати своєї роботи загальній групі. Подані пропозиції узагальнюють, подібні – об'єднують. Подані групами пропозиції обговорюють, критикують, дискутують.

Для обговорення пропозицій можна скористатися модифікованою груповою роботою, яка подібна до японської процедури «Кінгісе». Кожну пропозицію, яку треба обговорити, записують або друкують на окремих аркушах паперу, до пропозиції прикріплюють по два аркуша паперу (А-4 або А-3) (аргументи «За» та аргументи «Проти»). Учасників ділять на підгрупи за кількістю пропозицій (учасники можуть працювати індивідуально, пропозицій не може бути більше, ніж кількість груп (окремих учасників)). Усім учасникам (групам) обговорення дають набір (пропозиція і папір для написання аргументів «За» і «Проти»). Залежно від складності пропозицій визначають тривалість роботи над однією пропозицією (зазвичай на один тур відводять від 10 до 30 хвилин). За командою фасилітатора учасники починають працювати над аргументами. Коли відведений час завершується, фасилітатор за колом передає пропозиції та напрацьовані аргументи іншій групі (учаснику). Роботу продовжують доти, доки усі пропозиції за чергою опрацюють всі учасники. В інструкції для учасників треба наголосити, що повторювати уже написані аргументи, критикувати або викреслювати написане іншими, заборонено, можна дописувати лише щось нове. Останній тур вправи – група аналізує пропозиції, з яких вона починала роботу. Потрібно узагальнити, підрахувати позитивні та негативні аргументи, визначити їхню вагомість і зробити висновок щодо підтримки чи відкидання певної пропозиції.

Для ґрунтовного обговорення пропозицій можна скористатися груповою роботою в декілька етапів. Учасників обговорення потрібно поділити на дві (3–4 групи). Щоб полегшити роботу, можна використовувати багатоваріантні картинки, які містять одночасно кілька критеріїв для об'єднання груп (кольори, цифри, букви, зображення тощо). Етапи роботи:

- обрати пропозицію (проблему) для обговорення;

- кожен учасник індивідуально обдумує пропозицію (проблему), визначається зі своєю позицією щодо неї, продумує аргументи «За» або «Проти»;
- об'єднання у перші групи (наприклад, 3 групи по 2 особи) (етап I). Учасники кожної малої групи вислуховують пропозиції кожного, намагаються консенсусом виявити своє ставлення до обговорюваної пропозиції;
- перерозподіл груп (етап II) – кожна нова група має складатися з представників попередніх груп (по одному від кожної попередньої групи: утворити 2 групи по 3 особи (див. табл. 3.1)). На цьому етапі має бути проведено обговорення результатів роботи в попередніх групах, про які розповідають представники попередніх груп. Потрібно консенсусом прийняти спільне рішення стосовно пропозиції, яку обговорюють. Якщо думка груп однастайна, то робота завершується, якщо є розбіжності – доцільно провести ще одне коло обговорення в нових групах, які будуть складатися з представників попередніх груп (по одному від кожної попередньої групи). У табл. 3.2 наведено схему послідовного поділу 6 учасників обговорення, що працюють в 6 етапів. Кожному учаснику присвоюють номер (від 1 до 6). Отож, бачимо, що непарний етап представлено об'єднанням у 3 менші групи (по 2 особи), парний – 2 групи по 3 особи. Важливо так об'єднувати учасників у групи, щоб вони щоразу працювали з іншими особами, могли обмінятися думками з усіма учасниками процесу. Відповідно до потреб, глибини та вичерпності обговорення можна обмежитися двома етапами, або зробити їх більше (чотири або й шість). Треба уважно спостерігати за настроєм учасників і вчасно припинити роботу, якщо їм набридне обговорення проблеми (пропозиції) за допомогою цієї техніки.

Розділ 3

Таблиця 3.2

Схема поділу учасників обговорення для роботи в чотири етапи

Етап I	Група 1	Група 2	Група 3
Учасники	1, 2	3, 4	5, 6
Етап II	Група 4	Група 5	
Учасники	1, 3, 5	2, 4, 6	
Етап III	Група 6	Група 7	Група 8
Учасники	1, 4	2, 5	3, 6
Етап IV	Група 9	Група 10	
Учасники	1, 2, 3	4, 5, 6	
Етап V	Група 11	Група 12	Група 13
Учасники	1, 3	2, 6	4, 5
Етап VI	Група 14	Група 15	
Учасники	1, 2, 4	3, 5, 6	

Залежно від загальної кількості учасників процесу фасилітації можна проводити поділ загальної групи на малі групи різним способом, залишаючи загальний принцип поділу на різних етапах роботи: спочатку учасники мають працювати в менших за кількістю осіб підгрупах, на наступному етапі – мають утворити нові групи, що складаються з представників усіх попередніх груп. На кожному новому етапі склад учасників у групах має бути інший, що забезпечить взаємодію за принципом «кожен з кожним очі в очі».

У процесі фасилітації можна з успіхом використовувати картографування конфлікту. Роботу з аналізом конфлікту за картами можна організувати по-різному, залежно від мети фасилітатора й особливостей налаштування клієнтів. Якщо мета фасилітатора полягає в об'єднанні клієнтів і структуруванні їхніх зусиль у процесі аналізу проблемної ситуації, то клієнтів треба залучити до спільної роботи над картами конфлікту, пропонуючи їм працювати послідовно над щоразу складнішими картами. Якщо фасилітатор хоче знайти спільне в позиціях і баченнях клієнтів, то варто запропонувати кожному клієнту (або кожній групі клієнтів, які представляють певну сторону)

заповнити карти самостійно. Примирювач має проаналізувати результати їхньої роботи і, представляючи їх сторонам, наголосити на спільних моментах, єдності їхньої мети, подібності бачення критеріїв рішення тощо. Якщо намір фасилітатора – змінити позиції сторін, їхній ракурс бачення ситуації, то клієнтам варто запропонувати заповнити карти з погляду партнерів або якихось інших осіб (які втягнуті в конфлікт, в різній мірі причетні до конфліктної ситуації або й ні).

Групові дискусії, якими супроводжуються обговорення пропозицій і прийняття рішення під час фасилітації, потребують організації з боку фасилітатора, бо некерована дискусія може бути млявою або, навпаки, надміру гострою, емоційною, учасники можуть прагнути висловлюватися одночасно, створюючи хаотичний гамір, або вичікувати – тоді панує непродуктивна тиша. Некерована дискусія може відвести розмову в русло, далеке від проблеми, можна довго, непродуктивно обговорювати несуттєві моменти, а важливі можуть вийти з поля зору клієнтів. Наведемо декілька варіантів організації дискусії.

Регламентована дискусія

Перед початком дискусії варто визначити правила роботи. Найважливіші правила такі: визначити час на представлення пропозиції та її аргументацію, на доповнення; коректність висловлювання думки, дозволяти критику пропозиції та ввести заборону на критику, образу гідності особи. Фасилітатор має висвітлити чітко сформульовану проблему (написати на дошці, вивісити плакат, висвітлити на екрані тощо). Якщо загальну проблему деталізують, варто зробити щось на зразок плану обговорення і розмістити його під формулюванням проблеми. Це допоможе учасникам триматися в рамках теми, стежити за логікою обговорення. Можна це зробити у вигляді таблиці. У лівому стовпчику зазначати проблему, а в правому – результати обговорення. В правий стовпчик можна буде записувати отримані під час дискусії результати (див. табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Результати обговорення проблеми
ФОРМУЛЮВАННЯ ПРОБЛЕМИ

Номер за пор.	Аспект проблеми	Результат обговорення
1		
2		
3		
4		

Для організації дискусій клієнтів можна використовувати такі заходи:

- домовитися про черговість, за якою клієнти мають говорити свої ідеї та пропозиції (за колом, за алфавітом імен чи прізвищ, перекидаючи м'яча чи м'яку іграшку тощо), а також визначити, скільки часу може використати кожен;
- запропонувати клієнтам говорити половину речення, другу половину має продовжити інший клієнт.

Рольова дискусія

Якщо фасилітатор бачить, що клієнти надто жорстко тримаються своїх позицій і це обмежує їхню здатність розв'язати проблему, то можна застосувати таку рольову гру. Учасникам потрібно роздати ролі. Це можуть бути образи партнерів; осіб, які деякою мірою залучені/незалучені до проблеми; знайомих/незнайомих осіб; вигаданих осіб або навіть казкових або міфічних персонажів з різними характеристиками (злих, песимістичних, веселих, безтурботних, рішучих, лякливих, мудрих тощо). Вибір типу ролей залежить від мети фасилітатора, особистісних особливостей клієнтів, їхнього налаштування на роботу, настрою тощо. Якщо фасилітатор прагне поліпшити стосунки між клієнтами та поглибити їхнє взаєморозуміння, то ролі, в які мають вжитися і з позицій яких мають дискутувати клієнти, мають нагадувати образи їхніх партнерів. Щоб розширити

бачення та зміни позиції клієнтів, можна давати ролі будь-яких інших осіб (знайомих або вигаданих).

За згодою всіх учасників можна вести відео- або аудіозапис процесу обговорення.

По завершенні обговорення, за допомогою будь-якої форми організації дискусії, варто узагальнити пропозиції, сформулювати спільне рішення, до якого дійшли клієнти.

Шість мислячих капелюхів (за Е. де Боно)

Щоб ґрунтовно обговорити проблеми або висунуті клієнтами пропозиції можна застосувати ідею багатофункціональності мислення, яку запропонував Е. де Боно у книзі «Шість капелюхів мислення». Е. де Боно виокремив шість функцій (режимів) мислення, які забезпечують його ефективність, допомагають долати стереотипи, однобічність погляду на проблему: рефлексія, інтуїція, емоції, критика, оптимізм, творчість, організація процесу. Щоб зменшити напругу і перетворити процес роботи з проблемою у захопливу веселу гру, водночас чітко організувати процес, автор запропонував асоціювати ці функції з кольорами капелюхів, які можна вдягати, знімати, змінювати тощо. За кількістю функцій кольорових капелюхів – шість (табл. 3.4).

Залежно від потреб, цією технікою можна скористатися по-різному. Можна визначити порядок «вдягання» капелюхів. У разі потреби створювати нові ідеї і пропозиції. Цей порядок може бути таким: білий → зелений (можна декілька разів давати зелений капелюх різним (усім за чергою) учасникам → червоний → чорний → жовтий (або жовтий → чорний). Інколи для напрацювання ідей користуються лише білим, зеленим і червоним капелюхами, щоб зібрати, проаналізувати інформацію, створити нові пропозиції.

Щоб перевірити ідею «на міцність», «надягають» поперемінно червоний, жовтий і чорний капелюх, перевіряючи своє емоційне прийняття певної ідеї, шукаючи ризики, небезпеки, прогалини, переваги, позитив, перспективи – найкращі та найгірші сторони обговорюваної пропозиції.

Таблиця 3.4

Функції кольорових капелюхів

Номер за пор.	Функція	Колір	Зміст роботи
1	Рефлексія	Білий	Сконцентруватися на даних. Виявити всю наявну інформацію, визначити, якої інформації бракує, де і як її знайти, як використати те, що є. Пошук причинно-наслідкових зв'язків
2	Інтуїція та емоції	Червоний	Емоційне ставлення до проблеми. Бути щирим і вірити своїм переживанням, дослухатися до до внутрішнього голосу. Використовувати емоційне ставлення як критерій вибору ідеї
3	Критика	Чорний	Визначити й оцінити можливі ризики, складнощі, перепони, втрати. Знайти слабкі місця у кожній позиції, виявити труднощі. Захист від непередуманих рішень і вчинків
4	Оптимізм	Жовтий	Визначити сильні сторони, переваги, здобутки кожної пропозиції, емоційна підтримка кожної ідеї або рішення
5	Творчість	Зелений	Пошук нових цікавих ідей. Безоцінковий розвиток кожної пропозиції. Пошук і використання того, що не заборонено
6	Організація, влада	Синій	Організація та керівництво процесом, визначення порядку вдягання і зміни «капелюхів», вироблення рішення, підведення підсумків

Застосовуючи цю процедуру, можна заохотити людей, щоб вони самі себе переконувати. Наприклад, якщо хтось з клієнтів захопився певною ідеєю (часто не найпродуктивнішою і найліпшою) варто кілька разів цій особі дати для виступу білий і чорний капелюх, тоді азарт зменшиться, адже «обчислюючи» та критикуючи цю ідею, людина знайде в ній багато обмежень і недоліків. Аналогічно, змінюючи поперемінно жовтий і червоний капелюхи, можна скептика і критика змушувати шукати привабливе, важливе, цікаве, суттєве в пропозиції, яка раніше не подобалась.

Методики активізації розумової діяльності клієнтів

Методик активізації розумової діяльності людини створено безліч, фасилітатор має постійно збирати вдалі ідеї, накопичувати різні методики, збільшувати свій професійний капітал. Не кожній людині підходить і подобається кожна методика, тому важливо володіти великим методичним арсеналом, щоб мати змогу підібрати методiku для клієнта, а не клієнта для методики. В фасилітації індивідуальний підбір методик активізації мислення ускладнюється тим, що треба підібрати методики, які б подобалися одночасно декільком людям (усім клієнтам, які беруть участь у процесі фасилітації). Якщо хоч один клієнт відмовляється працювати у запропонований фасилітатором спосіб, варто знайти іншу методiku, комфортну для всіх.

Наведемо декілька популярних методик, від яких рідко відмовляються клієнти.

Метод «штурму мозку»

(«мозкова атака», «мозковий шторм»)

Для активізації мислення в процесі розв'язання проблеми цей метод винайшов у 1939 році засновник Інституту творчих методів навчання Осборн. Його головна ідея полягала в тому, що група, як один великий і продуктивний мозок, штурмує проблему, пропонуючи цікаві творчі рішення. «Штурмування мозку» регламентують такі правила:

- вільне висловлення ідей;
- стимулювання оригінальності ідей;
- обмін думками, заохочення до асоціацій;
- заборона критикувати ідеї, які висловлюються;
- стимулювання більшої кількості ідей.

Приймають і фіксують усі ідеї. Коли ідей набирається досить багато, їх обговорюють, щоб визначити найоптимальнішу (або застосовують рейтингове голосування). Дослідники зазначають, що за цією методикою ефективно працює група від 5 до 12 осіб. Час роботи залежить від конкретних обставин,

складності та обсягу проблеми, але кожні 1,5–2 години група потребує перерви. Усі ідеї фіксують. Бажано, щоб вони були перед очима учасників «штурму». Якщо ідей створено достатньо, то їх групують (за можливості) узагальнюють, аналізують. Можна вдатися до визначення аргументів «За» і «Проти» до кожної ідеї, підрахувати баланс кількості цих аргументів. Після цієї процедури легко провести рейтинг ідей і визначити, які можна вважати найефективнішими для розв'язання проблеми.

Мозковий штурм можна організовувати за принципом розгалуженої схеми (рис. 3.1). У центрі записують формулювання проблеми, довкола якої розташовують запропоновані учасниками штурму ідеї. Далі за чергою опрацьовують кожну ідею першого кола (Ідея 1), розглядаючи її як проблему, ставлячи питання, як її реалізувати. У разі потреби можна утворювати щораз наступні кола обговорення ідей (І 2, і 3 і далі), деталізуючи запропоновані ідеї.

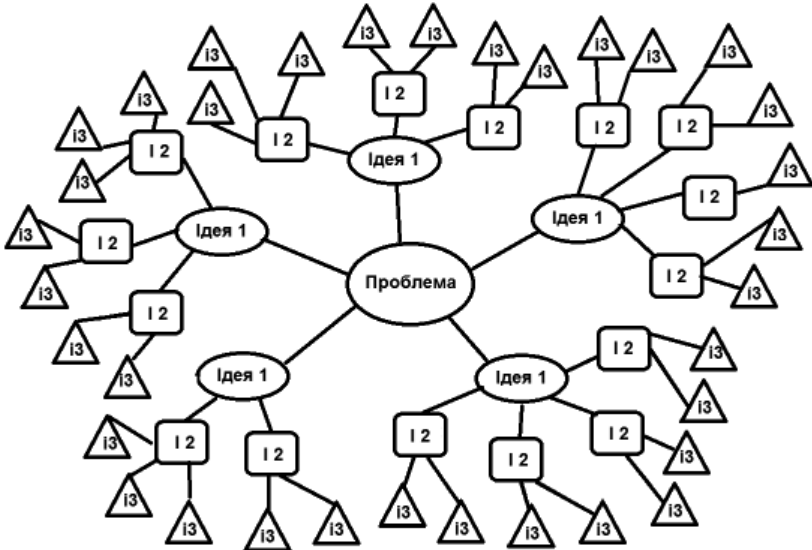


Рис. 3.1. Схема обговорення проблеми

Обговорення продовжують до отримання конкретних, придатних до безпосередньої реалізації ідей.

Синектика

Продукуючи ідеї, у синектичному штурмі застосовують спеціальні прийоми (види аналогій). Можна застосовувати різні види та різну кількість аналогій. Наприклад, можна запропонувати набір аналогій, з якими легко й охоче зазвичай працюють клієнти під час фасилітації:

- пряма аналогія (пригадують приклади розв'язування проблеми, подібні до актуальної для клієнтів. Варто знайти приклади вдалих і невдалих дій);
- особиста аналогія (увійти в образ предмета проблеми і міркувати з його погляду);
- символічна аналогія (образне визначення суті завдання, на що подібна ця проблема, з чим асоціюється);
- фантастична аналогія (уявити, як це завдання розв'язали б міфологічні або казкові персонажі, фантастичні істоти тощо).

Організовувати роботу клієнтів з аналогіями можна по-різному: працювати над всіма аналогіями за чергою разом усією групою; можна поділити клієнтів на підгрупи, запропонувати кожній групі (або за невеликої кількості клієнтів, що беруть участь у процесі фасилітації) працювати за якимось одним (двома) типом аналогій. Отримані аналогії аналізують, «перекладають» на мову проблеми. Далі ідеї узагальнюють, перевіряють (як і за мозкового штурму).

Стратегія семикратного пошуку

Пошук оптимального рішення відбувається подібно до етапів процесу творчості:

- побудова графів розвитку проблеми та засобів її розв'язання;
- аналіз функцій шуканої системи;
- нове уточнення умови завдання з урахуванням аналізу функцій шуканої системи;

- усвідомлено-логічне перетасування чинників;
- інтуїтивно-творчий пошук завдань;
- оцінка альтернативних ідей;
- конкретизація завдання.

Якщо отримане рішення влаштовує клієнтів, то процес припиняється, якщо – ні, можна виконати ще один-два тури описаних дій або застосувати іншу методику.

Метод «гірлянд асоціацій»

Людська психіка у своїй діяльності постійно використовує асоціації для запам'ятовування і для розв'язання різних завдань і проблем. Метод «гірлянд асоціацій» застосовують за допомогою таких кроків:

- довільний вибір випадкових об'єктів (крім об'єктів, які розташовані перед очима);
- визначення синонімів об'єкта, який є ключовим для певної проблеми;
- створення комбінацій зі знайдених синонімів і випадкових об'єктів;
- складання переліку ознак випадкових об'єктів;
- почергове з'єднання ознак випадково обраних об'єктів з об'єктом і його синонімами;
- генерування нових ідей;
- перевірка створених ідей на життєздатність;
- вибір оптимального рішення.

Аналогічно до методики семикратного пошуку, у разі потреби процес можна повторити кілька разів, але треба уважно стежити за поведінкою та емоціями клієнтів, завершити роботу в цій методиці за перших ознак їхньої втоми, змудження або невдоволення. Зрештою, це не є специфічною пересторогою для фасилітатора: стан клієнтів та їхнє ставлення до роботи потрібно відстежувати за будь-якої методики. Користуватися будь-якою методикою можна лише за позитивного ставлення клієнтів, коли певна методика їх заохочує до роботи, викликає ентузіазм (в ідеалі – натхнення працювати за її сценарієм).

Метод візуального або предметного подання проблеми

Щоб активізувати ресурси предметного й наочного мислення клієнтів, яке часто активніше провокує інтуїтивні осяння, можна запропонувати клієнтам структуру їхньої проблеми, її особливості, можливі наслідки зобразити графічно, в рисунку, зліпити з глини, пластиліну, викласти з кольорової пряжі, кольорового паперу, кольорових паличок, камінців, шматочків скла, пластику, піску, каштанів, жолудів тощо. Матеріал для такої роботи можна обрати найрізноманітніший. Це можуть бути схеми, малюнки, скульптури, діаграми, графіки тощо. Можна застосувати будь-який спосіб наочного подання проблеми, щоб активізувати пошук ідей.

Дерево рішень

Цей метод дає змогу вибрати найкраще рішення з декількох варіантів, також корисний для прораховування можливих наслідків з обраних рішень. Етапи цього методу:

- формулювання проблеми;
- визначення альтернативних шляхів її розв'язання;
- оцінка ймовірності наслідків із цих альтернативних рішень;
- очікуваний ефект з кожної альтернативи;
- порівняння результатів;
- визначення найефективнішого шляху розв'язання проблеми.

Матриця ідей

Матриця ідей – це метод генерування ідей, який полягає в морфологічному (стосовно форми або структури) аналізі незалежних змінних, які пов'язані з проблемою або пропозицією до її розв'язання. Для кожної з цих змінних розглядають різні параметри, типи систем, властивості або методи і загалом ці характеристики формують таблицю або матрицю. Що більше буде проаналізовано варіантів, то ліпше: вони можуть наштовхнути на оригінальну ідею. Матриці ідей можуть складатися

за двома або кількома векторами, але тримірні або чотири-
мірні матриці важкі для візуального сприйняття. Оптимально
розробляти сходинку двомірних матриць із певною кількістю
шуканих параметрів, звужуючи їхню кількість із кожною схо-
динкою. Морфологічний аналіз має ще одну перевагу – досить
нескладне опрацювання матриці, якщо перебір ознак чи
властивостей здійснювати за допомогою математичної ста-
тистики.

Крім указаних методів прийняття рішень, можна вико-
ристовувати різні варіанти моделювання, теорію ігор і будь-
які інші способи активізації творчого пошуку оптимального
рішення. Головний критерій вибору методики для роботи над
проблемою – згода усіх клієнтів працювати за її умовами та
евристична потужність.

Методики унормування (активізації або послаблення) емоцій і мотивації клієнтів

Як відомо, розумову діяльність (як і будь-яку іншу) поси-
люють стенічні переживання та конструктивна мотивація, а
послаблюють або взагалі можуть розладнати астенічні пережи-
вання, деструктивна мотивація (небажання щось робити, опір
діяльності або надмірне бажання). Щоб створити сприятливий
мотиваційний та емоційний клімат під час процесу фасилітації,
примирювач має діагностувати емоційний стан клієнтів, визна-
чити рівень і спрямованість їхньої мотивації, працювати з кож-
ним клієнтом залежно від діагностованих даних.

Важливо пам'ятати про необхідність профілактики фру-
страції та стимулювання стресостійкості клієнтів. Дії примирю-
вача можуть бути подібні до описаних у пункті 2.2, які засто-
совують у процесі емоційної підготовки клієнтів до участі у пере-
говорах.

Переживання й емоційні стани не однаково діють на різ-
них людей: страх, гнів, злість, радість, піднесення збільшують
активність і навіть окрилюють деяких і дезорганізують інших.
Якщо посилювати стенічність емоцій клієнтів, то потрібно

перевірити як емоції прагне викликати примирення у клієнтів, що на них впливатимуть. На більшість стенічно впливає чітке формулювання та усвідомлення життєвої мети, відповідальність за її досягнення. Водночас прийняття відповідальності за якість рішення посилює мотивацію клієнтів.

Якщо мотивація клієнтів надмірна, то їхню увагу треба сконцентрувати на проміжних цілях, на процесі роботи, на методиках розв'язання проблеми, що дасть змогу зняти напруження, яке заважає продуктивній роботі. Інколи введення в фасилітацію елемента гри, гумору дає більше, ніж намагання серйозно і напружено працювати.

Фасилітатор має тактовно, влучно підтримувати клієнтів (усіх однаково!), говорити їм компліменти (усім однаково або один компімет усім відразу!), випромінювати впевненість в їхньому успіху. Компліменти і підтримка мають бути природними, невимушеними.

Якщо фасилітатору вдасться об'єднати клієнтів у команду, яка має спільну мету – найпродуктивніше (за наслідками для всіх учасників конфлікту) розв'язати спільну проблему, то утвориться плідний психологічний клімат, що притаманний усім командам. Командний дух допоможе клієнтам легко дійти згоди, знайти найпродуктивніші рішення. Щоб не витратити дорогоцінного для клієнтів часу на вправи, які традиційно застосовують у процесі командотворення, можна вкраплювати їхні елементи в методики, що фасилітатор пропонує для роботи над проблемою. Фасилітатор постійно має наголошувати, що мета у клієнтів спільна, шукати спільні цінності, переконання, підходи, все, що їх об'єднує. Водночас треба затушовувати відмінності та суперечності. Різні методики групової роботи сприяють утворенню добрих стосунків, розкриттю кращих сторін партнерів, допомагають їм згуртовуватися. Якщо фасилітатор зможе переконати клієнтів, що вони союзники у боротьбі з «зовнішнім ворогом» – проблемою, то його завдання значно полегшиться: об'єднані сили клієнтів легко долають перешкоди у розв'язанні проблеми, які раніше їм видавалися нездоланими.

Методики оптимізації прийняття рішення клієнтами

Часто у процесі фасилітації клієнти розробляють не одне остаточне рішення, а декілька, які їм подобаються, їм складно домовитися про одне спільне рішення. Залежно від нагальності прийняття остаточного рішення, бажання клієнтів продовжувати обговорення (або уникнути нових дебатів і дискусій) можна застосовувати декілька варіантів дій.

Кожен клієнт окремо, або разом, дискутуючи кожен пункт, мають заповнити таблицю (див. табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Переваги та недоліки рішення

Номер за пор.	Пропозиції рішення	Для сторони А		Для сторони В	
		переваги	недоліки	переваги	недоліки

Кількість стовпчиків у таблиці має бути кратна кількості учасників процесу фасилітації (або сторін конфлікту). Аналіз балансу переваг і недоліків кожного рішення допоможе визначити ранг кожного і прийняти остаточне рішення.

Для обговорення пропозицій можна використати віяло наслідків кожного рішення («квадратом де Карта») та/або модифікованою матрицею SWOT.

Таблиця 3.6

Віяло наслідків

Що відбудеться, якщо виконати цю пропозицію?	Що відбудеться, якщо не виконати цю пропозицію?
Що не відбудеться, якщо виконати цю пропозицію?	Що не відбудеться, якщо не виконати цю пропозицію?

Віяло наслідків дає змогу зробити прогноз подій у випадках виконання та не виконання певної пропозиції. Можна

додати ще один параметр: що відбудеться (не відбудеться) для певної сторони процесу і визначити усі можливі наслідки для всіх сторін процесу фасилітації. Порівняння наслідків допоможе клієнтам вирішити, чи варто виконувати саме цю пропозицію, чи треба шукати іншого рішення.

Популярну матрицю SWOT (сила, слабкість, можливості, загрози), яку широко застосовують для оцінки можливостей організацій і прогнозу життєстійкості, можна модифікувати для перевірки надійності певних пропозицій і їхньої вартості як остаточного рішення.

Таблиця 3.7

Матриця SWOT (сила, слабкість, можливості, загрози)

	Потенційні можливості пропозиції	Загрози, які несе пропозиція
Сильні сторони пропозиції	Взаємодоповнення	Усунення
Слабкі сторони пропозиції	Подолання	Запобігання

За допомогою цієї матриці можна проаналізувати кожен пропозицію з різних сторін: сильні сторони пропозиції треба поєднати з її потенційними можливостями, використати для усунення загрози. Слабкі сторони пропозиції не варто маскувати, їх потрібно *долати*, а в ситуації загрози, якщо переважають слабкі сторони пропозиції, ліпше її уникнути. Виконання загрозової пропозиції за наявності слабких ресурсів може призвести до фатальних наслідків.

Для аналізу ресурсів, ситуацій, можливостей, параметрів пропозиції корисними можуть бути шкали, в яких клієнти можуть оцінити бажані позитивні наслідки певної пропозиції.

Наприклад,

Оцінити певні параметри пропозиції:

	Мінімальна					Максимальна				
	оцінка					оцінка				
Матеріальні прибутки	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Поліпшення стосунків з X	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Налагодження стосунків з N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Перспектива отримання...	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Перспектива реалізації...	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Досягнення порозуміння...	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Підготувавши спільно з клієнтами опитувальники, потрібно запропонувати, щоб кожен клієнт окремо їх заповнив. Результати за кожною анкетною підсумовують. Підраховують середній бал за всіма анкетами. Що ближче одержане число до максимально можливого результату, то кращий прогноз виконання пропозиції можна дати.

Для нашого прикладу норми оцінок такі:

41–60 – можна реалізовувати ідею, добрий прогноз;

21–40 – середній результат: варто уточнювати пропозицію;

0–20 – незадовільний результат: варто шукати інше рішення.

Норми виводять з кількості позицій в опитувальнику: кількість позицій множимо на 10. Одержане число ділимо на 3 рівні, за якими можна зробити висновок про вартість певної пропозиції.

Якщо треба оцінити певний параметр пропозиції, то підраховуємо середній бал, який виставили клієнти за цим пунктом. У такому випадку корисно оцінкові рівні деталізувати. Наприклад,

9–10 – найліпший результат;

8–6 – результат вищий від середнього;

5–4 – середній результат;

3–2 – результат нижчий від середнього;

1 – недостатній (мізерний) результат.

Така оцінка дає змогу визначити можливості, ресурси, знайти слабкі місця, помилки тощо, оцінити можливості та ризики кожної пропозиції.

За умови наявності декількох рівнозначних за вагомістю та наслідками для усіх сторін пропозицій, дефіциту часу, неможливості досягнення консенсусу і згоди клієнтів та за їхнім бажанням

для прийняття остаточного рішення в процесі фасилітації можна скористатися різними варіантами голосування. Голосування може бути **відкритим** (кожен учасник обговорення якимось визначеним видимим для всіх присутніх сигналом виявляє свою згоду або незгоду); **таємне** (згоду або незгоду дають анонімно в письмовій формі або певним сигналом). Результати голосування зараховують залежно від рішення групи:

- звичайна більшість – якщо ідея набрала більше голосів «За», ніж «Проти»;
- абсолютна більшість – якщо ідея набрала більше половини голосів «За»;
- кваліфікована більшість – якщо ідея набрала понад 2/3 голосів «За».

Якщо під час обговорення висувають багато різних (інколи прямо протилежних) пропозицій, щоб не перетворювати обговорення в багатогодинні виснажливі дебати, то можна використати процедуру рейтингового голосування. Залежно від кількості людей у групі та кількості пропозицій у списку, кожний учасник обговорення отримує певну кількість голосів (кількість пропозицій потрібно поділити на три, але кількість голосів має бути непарною), має змогу на свій розсуд віддати їх за якусь одну ідею або розподілити їх між декількома пропозиціями. Якщо у фасилітації беруть участь тільки 2–4 клієнти, то варто дати кожному з них «розпорядитися» 5 голосами. Голосування проводять у декілька етапів. Після кожного такого туру голоси підраховують, визначають пропозиції, які набрали більше голосів. Пропозиції, які набрали найменше голосів, за чергою «переголосовують». Голоси, які віддали пропозиціям, що «програли», їхні «власники» мають розподілити між тими ідеями, які вийшли в наступний тур. Процедура продовжується доти, доки не залишиться одна пропозиція, яку і вважають остаточним рішенням.

Процедура рейтингового голосування доволі коротка, для клієнтів не напружена, бо немає потреби доводити та спростовувати, переконувати у своїй слушності. Переносючи свої голоси з одних пропозицій на інші, учасники обговорення самі роблять вибір, що підсилює їхню мотивацію, відповідальність за рішення та виконання.

Підсумки

Фасилітація – базова процедура примирення, яку застосовують за таких умов: участь усіх сторін конфлікту, відсутність між сторонами конфлікту взаємин. Цю процедуру проводять на запит клієнтів (попередньо з'ясувавши, що між ними немає ворожих стосунків) або за порадою консультанта-примирювача, якщо попередні переговори не дали бажаних результатів, клієнти ригідні, не здатні самотійно дійти згоди, міцно тримаються своїх позицій.

У процесі фасилітації важливо дотримуватись певної послідовності дій: провести знайомство, пояснивши сутність процесу, визначивши регламент і правила роботи; сформулювати запит клієнтів, визначити їхню мету та критерії її досягнення; сформулювати проблему; організувати роботу над її розв'язанням; виробити й обговорити пропозиції, прийняти рішення (клієнти мають підписати угоду).

Фасилітатор має організувати процес розв'язання проблеми, що призвела до конфлікту клієнтів, унормувати їхні емоції, зробити їхню мотивацію конструктивною, створити комфортні умови, що сприятимуть ефективній роботі клієнтів над проблемою. Процедура фасилітації полягає у спільній роботі клієнтів над проблемою, яку організовує нейтральний примирювач.

Організація процесу розв'язання проблеми сторонами конфлікту може відбуватися за допомогою найрізноманітніших форм і способів, які допомагають сторонам активізувати їхні дії. Відбір методик для роботи залежить від особистісних та індивідуальних особливостей клієнтів, специфіки проблеми, зручності для клієнтів роботи в конкретній методиці.

Фасилітатор для організації процесу може використовувати різні методики (уже готові, знайдені в літературі, запозичені з психотерапії, інтерактивних методів навчання тощо), може трансформувати відомі методики для конкретного випадку або створювати нові методики та техніки. Найважливіший критерій – результативність методики та комфортність роботи в ній для клієнтів. Головна складність добору методик до конкретного процесу фасилітації полягає в тому, що техніка роботи має влаштовувати усіх клієнтів, які беруть участь у конкретному процесі фасилітації.

Контрольні питання

1. У чому полягають особливості фасилітації як процедури примирення?
2. За яких умов та особливостей конфлікту проведення фасилітації доцільне?
3. Які найважливіші вимоги до особистості фасилітатора можна назвати?
4. Якими вміннями та навичками має володіти фасилітатор?
5. З яких етапів складається процес фасилітації?
6. За що несе відповідальність примирювач у процесі фасилітації?
7. Які умови знижують продуктивність розумової роботи?
8. Які питання називають циркулярними і для чого їх застосовують?
9. Які види циркулярних запитань корисні у процесі фасилітації?
10. Якими методиками організації групової роботи варто користуватися у процесі фасилітації?
11. Які методики оптимізації прийняття рішення клієнтами можна використовувати у процесі фасилітації?
12. Які засоби унормування (активізації або послаблення) емоцій і мотивації клієнтів можна застосовувати у процесі фасилітації?
13. Які методики активізації розумової діяльності клієнтів варто застосовувати у процесі фасилітації?
14. Як у процесі фасилітації можна скористатися матрицею SWOT?
15. Чим має завершуватися процес фасилітації?
16. Які способи голосування можна застосовувати в фасилітації?
17. Як організувати рейтингове голосування клієнтів для прийняття остаточного рішення у розв'язанні їхньої проблеми?

Завдання для самостійної роботи

Розробити програму фасилітування проблеми клієнтів.

Ситуація: троє друзів 10 років тому, вклавши свої гроші, утворили спільну фірму (книжковий магазин). Фірма розвивалася добре: почали з одного книжкового магазину, тепер мають мережу магазинів не лише в одному місті, а у 15 містах країни, започатку-

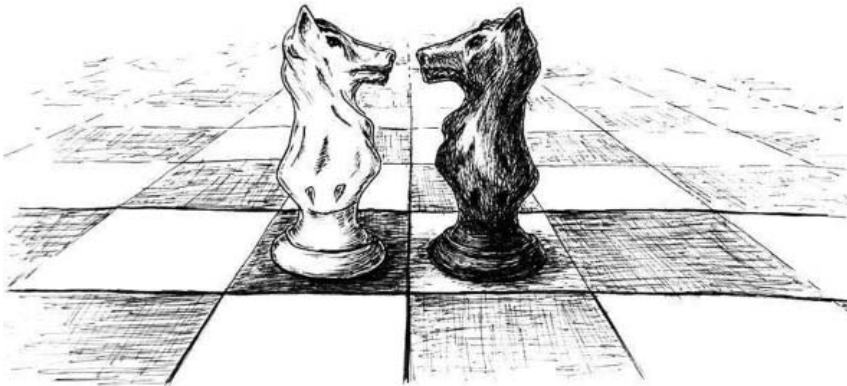
вали власне видавництво. Найактивніший з директорів (Василь) вважає, що більшість коштів треба вкладати у подальший розвиток виробництва і торгівлі – розвивати видавництво, збільшувати кількість магазинів. Олександр пропонує розвивати лише видавництво і збільшити виплати директорам. Петро потребує грошей на освіту дітей, вимагає, щоб йому видали його частку капіталу.

Клієнти:

Василь, 46 років, за освітою журналіст, одружений, синові 18 років. Вважає, що фірма лише почала свою роботу, мріє про те, щоб видавництво стало лідером на книжковому ринку, видавало книжки на різний смак і гаманець – від дитячої літератури до наукової. Видавництво і книгарні – мета його життя.

Олександр, 43 роки, не одружений, за освітою історик. Має намір одружитися, хоче побудувати власний будинок у передмісті. Вважає, що з магазинами багато клопоту, а видавництво, якщо налагодити добре його роботу, то даватиме більше прибутку і менше видатків.

Петро, 47 років, за освітою програміст, доктор фізико-математичних наук, одружений, має трьох дітей, яким планує дати освіту за кордоном. Для цього вів переговори у Лондоні, де йому пропонують місце професора у приватному університеті. Це поки що таємниця для друзів-партнерів.



Розділ 4

ПОСЕРЕДНИЦТВО У РОЗВ'ЯЗАННІ КОНФЛІКТІВ: ОСОБЛИВОСТІ, ПРОЦЕДУРА ПРОВЕДЕННЯ

- 4.1. Особливості посередництва як процедури примирення. Роль, функції, принципи діяльності посередника.
- 4.2. Процедура посередництва.
- 4.3. Долання конфлікту взаємин між клієнтами: спільна робота або сепаратні зустрічі.
- 4.4. Процедура посередництва з групою посередників.
- 4.5. Складні випадки у посередництві та супервізія посередництва.

Рекомендована література

1. *Акофф Р. Л.* Искусство решения проблем / Р. Л. Акофф ; пер. с англ. – Москва : Мир, 2002. – 220 с.
2. Альтернативні підходи до розв'язання конфліктів: теорія і практика застосування / укладачі: Н. Гайдук, І. Сенюта, О. Бік, Х. Герешко. – Львів : ПАІС, 2007. – 206 с.
3. *Гірник А.* Конфлікти: структура, ескалація, залагодження / А. Гірник, А. Бодро. – Київ, 2003. – 236 с.
4. *Грабовська С.* Конфлікти без насильства : посібник / С. Грабовська, Т. Равчина. – Львів, 2003. – С. 120–129.
5. *Долинська Л. В.* Психологія конфлікту : навч. посібник / Л. В. Долинська, Л. П. Матяш-Заяц. – Київ : Каравела, 2017. – 304 с.
6. *Кэгел С.* Анатомия медиации. – Семинар по разрешению конфликтов «Практическая медиация» / С. Кэгел, К. Келли. – Донецк, 1998. – С. 24–28.
7. *Леко Б.* Медіація / Б. Леко, Г. Чуйко. – Київ : Книги – XXI, 2014. – 464 с.
8. *Соснин В. А.* Урегулирование и разрешение конфликтов: проблема посредничества в прикладной исследовательской практике Запада / В. А. Соснин // Психологический журнал. – 1994. – Т. 15. № 5. – С. 130–141.

Інформаційні ресурси

[www. Psychlit](http://www.Psychlit)
www.Psychinfo
[www.psylib.kiev. ua/](http://www.psylib.kiev.ua/)
[www.psylib.org. ua](http://www.psylib.org.ua)

4.1. Особливості процесу посередництва.

Роль, функції, принципи діяльності посередника

Посередництво (медіація) – процедура примирення конфліктуючих сторін посередником (медіатором). Зазвичай процедуру посередництва застосовують за наявності конфлікту взаємин, коли стосунки сторін вкрай напружені. Головна мета посередництва – організувати процес конструктивного розв'язання конфлікту його учасниками, підвести їх до укладання угоди.

Трактування процесу посередництва може бути широким і вузьким. У широкому сенсі посередництвом вважають будь-який процес примирення сторін за участі незалежної особи, яка допомагає їм дійти згоди. Під таке широке розуміння потрапляє фасилітація й експертна порада. Головні **ознаки** процесу посередництва (у широкому значенні):

- сторони мають владу під час розв'язання конфлікту, відповідають за його результат; посередник втручається тільки в межах допомоги учасникам досягнути рішення, які їх задовольняє;
- рішення приймають тільки сторони; можуть закінчити процес, якщо він їх не задовольняє (не сприяє розв'язанню конфлікту);
- посередник не підказує ніяких рішень і не висловлює власних поглядів, оцінок стосовно сутності конфлікту; він не є суддею і радником, і не зазначає, хто має рацію, а хто – ні;
- неупередженість – важлива ознака процесу медіації; посередник не може ставати на сторону жодного з суперників; він нікого не засуджує і не критикує, не виявляє прихильності до однієї зі сторін; посередник зберігає нейтральність, займається організацією і проведенням процесу розв'язання конфлікту, міжособової взаємодії сторін конфлікту;
- посередництво не є процесом покарання і не виконує дисциплінарну функцію, не закінчується винесенням

- вироку одному з суперників; як результат процесу сторони укладають угоду і вона визначає їхні зобов'язання;
- посередництво спрямоване на майбутнє, хоча минулі події, поведінку сторони обговорюють під час процесу; огляд минулого потрібний тільки для планування майбутніх погоджених дій, які сприяють розв'язанню конфлікту;
 - медіацію організовують, щоб допомогти сторонам досягнути такого розв'язку, який означає перемогу всіх сторін; ліпше не досягати домовленості, якщо хоча би один із учасників конфлікту залишається незадоволеним;
 - посередництво добровільний процес і ефективний, якщо всі сторони виявляють бажання урегулювати конфлікт; без добровільної згоди усіх сторін брати участь у процесі посередник навряд чи зможе спрямувати сторони на ефективну і конструктивну роботу над розв'язанням їхньої проблеми;
 - інформацію про конфлікт, його особливості посередник отримує тільки від конфліктуючих сторін; тому він дотримується структури процесу медіації для скерування сторін у напрямі розв'язання конфлікту, проте зміст проблем, які потрібно обговорити, він не визнає; посередник стимулює суперників виявляти приховані інтереси, бажання, потреби, але це їхнє право і добра воля говорити про це чи ні;
 - посередництво будується на засадах конфіденційності: все, що обговорюється під час цього процесу, не виходить назовні; усі записи, які веде посередник, знищують; він не має права повідомляти одній стороні інформацію, яку він отримав від іншої під час індивідуальної бесіди, якщо на це немає дозволу «власника» інформації.

Бачимо, що аналогічні речі можна сказати і про процес фасилітації.

У вузькому сенсі посередництво – **розв'язання конфлікту взаємин** за участі й активної роботи незалежної неупередженої нейтральної особи. Про таке трактування посередництва йти-

меться у навчальному посібнику. Клієнтам байдуже як назвати певну процедуру: важливий результат, задоволення їхнього запиту, ефективне розв'язання конфлікту. Консультантові треба знати особливості кожної процедури примирення, їхню структуру, сценарій проведення, методики, які можуть бути застосовані, вправно обрати адекватну до ситуації процедуру примирення. Обравши певну процедуру, консультант може планувати її проведення, враховуючи її особливості. У цьому сенсі своєрідність посередництва полягає в тому, що посередникові доводиться мати справу з найскладнішою для розв'язання формою конфлікту – конфліктом взаємин. Як уже зазначалося, за такого типу конфлікту сторони ставляться до іншого як до ворога, а з ворогом, як відомо, конструктивно, щиро і відкрито зазвичай не працюють, проблем не розв'язують, не домовляються. Ворога прийнято знищувати (або боятися) та уникати. Отож, головна мета посередництва (у вузькому сенсі цього слова) – зняти вороже ставлення сторін до інших, зробити їхню взаємодію **партнерською**, яка опиратиметься на повагу, довіру, чесність, взаєморозуміння.

З цього випливають **ролі посередника**: *примирювач, організатор роботи, «громавідвід» негативних неконструктивних емоцій, ставлень та упереджень клієнтів, об'єднувач, мотиватор їхньої конструктивної роботи, фасилітатор*. Ці ролі реалізуються в таких **функціях і діях** посередника:

- налагоджувати партнерські стосунки між сторонами;
- створювати сприятливе середовище для міжособової взаємодії сторін;
- спонукати сторони до визначення спільної мети, формулювати спільну проблему;
- організовувати та регулювати процес розв'язання проблеми сторонами;
- підтримувати належний баланс мотивації й емоцій сторін;
- підбирати методики активізації мислення клієнтів та оптимізації процесу прийняття ними спільного рішення;

- дотримуватися нейтральності, конфіденційності, неупередженості;
- узагальювати ідеї клієнтів, виокремлювати спільне, що їх об'єднує;
- стежити за дотриманням процедури ведення процесу посередництва;
- регулювати процес обміну інформацією, допомагати кожній стороні отримати таку інформацію, яка змінює ставлення до інших сторін (у позитивний бік) та до проблеми (у бік конструктивного розв'язання);
- активізувати процес розв'язання проблеми та прийняття рішення клієнтами.

Відповідно до ролей і функцій посередника можна говорити про вимоги до його особистісних і професійних якостей та компетенцій. Зрозуміло, що загальні вимоги до якостей та умінь примирювача тут діють. З огляду на складність роботи посередника й особливості емоційного стану його клієнтів, особливі вимоги висувають до емоційного інтелекту посередника. Отож,

вимоги до посередника можна подати таким списком:

- нейтральність;
- стресостійкість;
- опірність до фрустрації;
- уміння впливати на клієнтів;
- опірність до впливу;
- уміння читати емоції клієнтів і керувати ними;
- уміння керувати своїми емоціями, виражати потрібні для роботи конструктивні емоції;
- уміння слухати та виокремлювати суттєве в розповіді клієнта;
- уміння керувати дискусією клієнтів;
- комунікативна компетентність (уміння налагоджувати довірливі стосунки з клієнтами та між ним, організовувати ефективне спілкування, володіти навичками ефективної комунікації);

- володіти конкретними методиками впливу на клієнтів, організовувати процес розв'язання ними їхньої проблеми, вироблення та прийняття ними рішення.

Бачимо, що більшість зазначених вимог належить до емоційного та загалом соціального інтелекту. Отож, що ліпше розвинутий цей вид інтелекту у посередника, то більшої ефективності досягає він у своїй роботі.

Більшість авторів, які пишуть про процес примирення, та практиків, що займаються практикою посередництва, погоджуються в описі принципів діяльності посередника. Назвемо їх та обґрунтуємо доцільність у процесі посередництва.

Принципи діяльності посередника

- *Повага і довіра.* Йдеться про налагодження довірливих стосунків між посередником і клієнтами та між клієнтами. Посередник має викликати повагу клієнтів, ставитися до них з пошаною, що сприяє формуванню довіри. Як уже зазначалося, посередник має подолати взаємну ворожість клієнтів і зробити їхні стосунки партнерськими, які і ґрунтуються на повазі та довірі. Цей принцип зазвичай реалізується, якщо посередникові вдається переконати клієнтів у своїй неупередженості та щирості. Ефективно та взаємовигідно розв'язати проблему можна лише за умови взаємної довіри і поваги між партнерами.
- *Відповідальність за процес, а не за його зміст і рішення клієнтів.* Посередник несе відповідальність за організацію та перебіг процесу медіації. Посередник не має права давати сторонам поради щодо можливого рішення їхньої проблеми, не має права спрямовувати хід обговорення в певне русло, яке йому видається слушним. Посередник своїми діями, запропонованими методиками активізує і робить ефективнішою роботу клієнтів, займається формою процесу, а не змістом. Зміст обговорення та рішення проблеми належать до виняткової компетентності та відповідальності сторін.

- *Рівноправність умов і позицій.* Незважаючи на будь-які соціальні, майнові, статусні, вікові, рольові тощо відмінності клієнтів у процесі посередництва, їм має бути забезпечена рівноправність. Це треба демонструвати постійно: і в просторовому розташуванні, в однаковості комфортних умов, у тривалості розмов посередника з кожним клієнтом, у кількості (та якості!) його уваги та поваги, в змісті речей, які говорить посередник клієнтам (у підтримці, компліментах), у забезпеченні однакових можливостей для кожного клієнта висловити свою думку, дотримуватися визначених правил, повідомити пропозиції, оцінювати допустимість запропонованих альтернативних рішень тощо.
- *Уважне слухання.* Посередник має не лише уважно слухати і чути клієнтів, а й розуміти їх, вміти виокремлювати спільне в їхніх інтересах, потребах, позиціях, ідеях і пропозиціях, щоб використати це для їхнього конструктивного налаштування, об'єднання в роботі з проблемою.
- *Висловлення суджень без засуджень, критики, коментарів.* Посередник не суддя; він не має права радити, критикувати, висловлювати власне бачення ситуації, оцінювати дії або пропозиції клієнтів. Коментарі посередника мають нагадувати влучний перифраз з виокремленням спільних об'єднувальних позицій та ідей сторін.
- *Добровільність і дозвіл.* Посередник має пам'ятати, що сторони добровільно погодилися на медіацію, вільно обирали посередника. Сторони є клієнтами і замовили відповідну послугу у примирювача. Посередник пропонує сторонам певні дії, методики роботи, має пересвідчитися, що усі сторони згодні працювати у запропонований спосіб. Жодна методика не може бути застосована без добровільної згоди на неї усіх клієнтів, що беруть участь у конкретному процесі. Часто складність роботи посередника полягає у необхідності підбору таких методик роботи, які б підходили усім клієнтам конкретного

процесу (виконання цього принципу ускладнюється особливо, коли сторін більше двох).

- *Опора на інструментарій процесу.* Цей принцип є уточненням попереднього принципу. Посередник повинен володіти великим набором різних методик роботи з клієнтами, застосування яких допоможе налагодити партнерські стосунки між клієнтами, об'єднати їх у розв'язанні проблеми, спрямувати їхню роботу у конструктивне русло, знайти взаємовигідне для усіх клієнтів рішення.

Бачимо, що посередництво є своєрідною процедурою примирення, яка відрізняється від фасилітації тим, що перш ніж організовувати роботу клієнтів над розв'язанням проблеми, примирювач має подолати їхню ворожість у ставленні до інших учасників процесу, налагодити партнерські стосунки. Класична помилка недосвідченого посередника найчастіше полягає у тому, що він намагається відразу працювати з проблемою клієнтів, а зробити цього не вдається через їхню взаємну агресію, підозріливість, ворожість. Процес заходить у глухий кут, зривається, взаємна ворожість клієнтів посилюється, конфлікт йде за сценарієм ескалації.

4.2. Процедура посередництва

Структуру процедури посередництва можна подати у вигляді трьох етапів.

Етап I. Вступ.

Етап II. Долання конфлікту взаємин. Зміна ставлення до інших сторін, перетворення ворогів на партнерів.

Етап III. Фасилітування розв'язання проблеми сторонами.

Вступ передбачає такі дії посередника: за поведінкою сторін під час першої зустрічі, під час якої було визначено наяв-

ність конфлікту взаємин між сторонами і прийнято рішення про проведення власне процедури посередництва та за поведінкою сторін у перші хвилини процесу, посередник має прийняти рішення, чи можна працювати з усіма клієнтами разом, у просторі одного приміщення, чи спочатку варто застосувати сепаратну роботу. Звичайно, легше і швидше можна зняти ворожість, налагодити партнерські стосунки між сторонами, якщо вони перебувають в одному приміщенні, чують і бачать одне одного. Але така спільна робота можлива лише за умови дотримання клієнтами правил ввічливої поведінки. Якщо ж хоча б один з клієнтів поводить себе дуже агресивно, ображає гідність іншого (фізично або словесно), то не може бути мови про спільну роботу з самого початку посередництва, застосовують сепаратні зустрічі.

За умови коректної поведінки клієнтів їх потрібно розсадити на заздалегіть розставлених кріслах (зручних однакових стільцях) так, щоб крісла клієнтів були спрямовані до крісла посередника і відстань між кріслами клієнтів була удвічі більшою, ніж відстань між посередником і кожним клієнтом (рис. 4.1). Крісла (стільці) посередника і клієнтів мають бути однакові за висотою, зручністю (краще з одного меблевого гарнітуру). Таке розташування стільців створює умови для звертання кожного клієнта лише до посередника й утруднює їхнє спілкування між собою. Посередник має наголосити клієнтам, що вони прийшли говорити саме з ним, а не між собою і перешкоджати клієнтам звертатися безпосередньо до партнерів. На вступній зустрічі між клієнтами та посередником краще не ставити інших меблів: навіть невеликий журнальний столик може викликати у клієнтів несвідоме переживання бар'єру, що може перешкоджати створенню контакту з посередником.

Клієнтам мають бути забезпечені комфортні умови: в кімнаті не мають перебувати зайві особи, телефони, ввімкнена оргтехніка. Розмір кімнати має відповідати кількості людей, що беруть участь у посередництві. Клієнтів не варто садити спиною до дверей: це може їх напружувати. В кімнаті має бути



Рис. 4.1. Розташування меблів для посередництва
(початок процесу)

комфортна температура (18° – 24°), чисте повітря, нормальне освітлення, без протягів і зовнішнього шуму тощо. За бажанням посередника можна застосовувати і роботу з клієнтами на стільцях, що розташовані один за одним (див. рис. 4.2).



Рис. 4.2. Розсаджування клієнтів
для почергової розмови з посередником

Застосування такого розсаджування клієнтів дає змогу посередникові дещо ліпше контролювати їхню поведінку. Посередник має пояснити клієнтам правила поведінки на стільцях: говорить з посередником лише клієнт, що сидить прямо перед ним, той, хто сидить на наступному стільці (за спиною партнера) має мовчки слухати розмову. Через рівні проміжки часу (за проханням посередника) клієнти мають мінятися місцями, що дозволяє їм за чергою говорити з посередником та чути розмову посередника з іншою стороною. Недолік такого розсаджування клієнтів – клієнти не бачать реакції іншої сторони, а посередник не може спостерігати за емоційною реакцією клієнта, що сидить на кріслі, на якому «лише слухають».

Розсадивши клієнтів, посередник має представитися (назвати своє ім'я та прізвище), уточнити, як би він хотів, щоб клієнти до нього зверталися під час роботи. Варто запитати у клієнтів, що вони ще хочуть про нього знати, відповісти на питання клієнтів, якщо вони виникли. Самому розповідати клієнтам свою біографію посередникові не варто. Після цього потрібно за чергою попросити представитися клієнтів, уточнивши, як би вони хотіли, щоб посередник до них звертався (тільки ім'я, ім'я та по батькові, якимось інакше).

Після короткого знайомства треба усталити правила роботи під час посередництва. Варто запитати у клієнтів, які правила їм би допомогли у роботі, записати їх (на папері, в комп'ютері, на спеціальній дошці тощо). Серед правил роботи обов'язково мають бути такі пункти:

- звертатися на ім'я;
- брати участь в усіх зустрічах;
- говорити з посередником, відповідати на його (її) питання;
- бути толерантним;
- уважно слухати партнера;
- коли одна сторона говорить, інша – слухає;
- поважати думку партнера;
- бути пунктуальним;
- якщо правила порушуються, то процес буде перерваний.

Як видно з наведеного списку, правила роботи в посередництві дещо строгіші, ніж у фасилітації, мають допомагати посередникові дисциплінувати клієнтів, спрямовувати їхню поведінку у конструктивне русло. Після усталення правил обговорюють і затверджують регламент роботи (тривалість і частоту зустрічей, тривалість перерв, розклад зустрічей тощо). Правила та регламент роботи обов'язково мають бути узгоджені, з ними мають погодитися і підписати усі клієнти, що беруть участь у процесі посередництва. Після клієнтів правила та регламент має підписати посередник, він має похвалити клієнтів за те, що їм вдалося дійти згоди за таким важливим питанням, яким є встановлення правил і регламенту роботи, висловити надію, що і надалі процес розв'язання проблеми клієнтів відбуватиметься добре і конструктивно. Правила мають бути на видноті, щоб у разі потреби показувати клієнтам той чи інший пункт, якщо його порушили.

Під час першої зустрічі з клієнтами, узгоджуючи правила і регламент роботи, посередник має прийняти рішення про формат роботи з клієнтами на першому етапі посередництва: працювати з клієнтами спільно в одному приміщенні чи застосовувати сепаратні зустрічі (працювати з клієнтами окремо в різних приміщеннях).

Етап долання конфлікту взаємин і зміни ставлення до інших сторін конфлікту, перетворення ворогів на партнерів, який опрацюємо в пункті 4.3 цього розділу, – найскладніша, найвідповідальніша частина процесу посередництва, від якої залежить результативність процесу примирення загалом. Коли стосунки між сторонами стають партнерськими, можна переходити до фасилітації розв'язання їхньої проблеми і застосовувати весь обширний арсенал методик активізації розумової діяльності клієнтів. Фасилітуючи розв'язання проблеми клієнтами, посередник має постійно стежити за взаєминами клієнтів. Ворожість і підозріливість важко долати, але вони легко можуть відновитися. Варто час від часу в різних контекстах нагадувати клієнтам, що ефективність і результативність

їхньої роботи залежить від конструктивності їхніх стосунків, наголошувати на подібності їхніх інтересів, потреб, цінностей, позицій. Аналогічно до фасилітації посередництво завершується, коли клієнти дійшли згоди, випрацювали угоду і готові її підписати і виконувати. Під час підписання угоди посередник не має бути присутнім, щоб клієнти не асоціювали свої рішення з його особою. Якщо рішення не знайшли, а посередник вичерпав арсенал своїх методик, то клієнтам можна запропонувати скористатися з порад експертів.

4.3. Долання конфлікту взаємин між клієнтами: спільна робота або сепаратні зустрічі

Як зазначалося, вибір форми роботи (спільно або окремо з кожним клієнтом) залежить від поведінки клієнтів, але треба враховувати, що зазвичай швидше і легше зняти напруження конфлікту взаємин та подолати взаємну ворожість клієнтів за умови спільної роботи з ними.

Працюючи спільно з клієнтами над доланням їхньої ворожості до партнера, варто враховувати таке: клієнти мають працювати лише з посередником (але добре чути і бачити, що і як робить партнер, коли з ним працює посередник). Посередник має працювати з кожним клієнтом почергово, приблизно однаковий проміжок часу. Завдання та питання клієнтам треба давати однотипні.

Наведемо приклади дій посередника, які допомагають змінювати ставлення з ворожого на партнерське.

Варто запропонувати письмово виконати таку вправу. Спочатку клієнт у таблиці у стовпчик записує перелік недоліків, особистих рис, дій, які його (її) дратують у партнері. Коли список клієнт вважає вичерпаним, має навпроти кожного недоліка партнера вписати свою власну реакцію на це. Коли другий список завершено, посередник має відрізати колонку «Недоліки» і

попросити клієнта проаналізувати колонку «Реакція», уявивши собі, що хтось саме так ставиться, діє, реагує на нього самого. Варто задати клієнту такі запитання:

Чи сподобалась би така поведінка?

Чи було б приємно, як би до Вас так ставилися?

Чи хотілося би з такою особою спілкуватися, вирішувати важливі речі, робити важливі справи?

Використання такої техніки може допомогти клієнтові зробити спробу децентруватися, оцінити свої дії, реакції з позицій партнера, зрозуміти, що не лише партнер винен у їхньому конфлікті, визначити долю своєї власної відповідальності за ситуацію, що склалася.

Далі можна дати клієнтові завдання за допомогою позитивних слів (прикметників, дієслів) описати усіх інших учасників ситуації. Важливо пояснити клієнтові, що потрібно описати дії партнера (партнерів), а не давати оцінку рисам особистості. Варто це завдання запропонувати клієнтам теж виконати письмово. Модифікацією цієї техніки може бути аналогічне завдання з проханням описати дії партнера, застосовуючи певні набори прикметників і дієслів. Набори мають складатися з позитивних та нейтральних оціночних прикметників і дієслів. Наприклад, набір прикметників: «щедрий, завзятий, поступливий, оптимістичний, обережний, комунікабельний, рухливий, швидкий, балакун, ощадливий, суворий, спокійний, безстрашний, сором'язливий, мовчазний, потайний, романтичний, гнучкий, розважливий, наполегливий, акуратний, волелюбний, слухняний, впевнений у собі, бунтар, цілеспрямований, люб'язний, людина з міцними переконаннями, повний, худорлявий, ніжний, веселий, розумний, порядний, ввічливий, простий, довірливий, мрійливий, творчий, винахідливий, заппадливий»; набір дієслів: «взяв, приніс, склав, довірив, дав, поклав, розповів, допоміг, підтримав, навчив, звернув увагу» тощо. Набори слів треба підбирати для клієнтів відповідно до конкретного сценарію ситуації.

Коли описи буде зроблено, примирювачу варто переглянути їх самому, щоб переконатися, що тексти написано згідно

з умовами. Після цього можна дати прочитати ці тексти (які мають суттєво відрізнятися від образливих слів, якими клієнти обмінювалися раніше) партнерам навзаєм, або запропонувати клієнтам прочитати їх вголос, щоб кожен почув з уст іншого нормальну необразливу історію.

Наступні вправи мають продовжувати почату інтервенцію, зменшуючи підозріливість і вороже налаштування клієнтів. Добрі результати зазвичай дає маєвтична бесіда за таким сценарієм.

- Спочатку нагадати клієнтам відомі, але, на жаль, не дуже популярні засади спілкування, які називають «Три сита Сократа: правда, доброта, користь». *Правда* – впевненість комунікатора у правдивості того, що збирається сказати. *Доброта* – в усвідомленні того, чи це буде щось хороше? *Користь* – чи треба співбесідникові це почути? Чи буде співбесідникові це корисно? Важливо запитати клієнтів, чи хотіли б вони, щоб люди, які з ними спілкуються, просіювали через такі сита те, що говорять їм? Чи варто їм самим користуватися цими ситами?
- Пригадати та назвати (написати) осіб, у яких напевне є (або можуть бути) спільні позитивні спогади з партнером. Які це спогади, про що?
- Пригадати власні спільні з партнером позитивні спогади.
- Назвати (написати) список осіб, які можуть за щось похвалити партнера. Чого стосується ця похвала, за що кожна з цих осіб може похвалити партнера?
- За що клієнт особисто можете похвалити партнера? Запропонувати похвалити партнера вголос.
- Назвати (написати) список осіб, які можуть бути вдячні партнерові. Визначити, за що саме кожна з цих осіб може бути вдячна партнерові.
- За що клієнт може бути вдячний партнерові?

Формуванню довіри між клієнтами та виникненню почуття привабливості може сприяти розкриття спільних ціннісних орієнтацій, спільності мети, потреб, інтересів. Важливо спонукати

клієнтів до розкриття їхніх цінностей, потреб та інтересів, наголошувати на збіганні їхніх мотиваційних векторів, підкреслювати подібність їхніх особистісних рис. Корисно запропонувати клієнтам перелік загальних цінностей (можна використати перелік термінальних цінностей, за М. Рокичем: здоров'я, щаслива сім'я, впевненість, любов, кохання, матеріальний добробут, мудрість, розвиток, продуктивне життя, свобода, пізнання, щастя інших, цікава робота, творчість, активність, визнання, друзі, краса природи і мистецтва, розваги), попросити кожного вибрати 5–10 найважливіших для себе речей. Велика ймовірність того, що клієнти оберуть подібні цінності, принаймні 4–5 цінностей з 10 збігатимуться. Це дасть посереднику гарну підставу для розмови з клієнтами, які з уст іншого почують свої думки, переконуються, що загалом вони дивляться в одному напрямі, їхня конфронтація безпідставна. Аналогічно можна працювати з особистісними рисами: запропонувати клієнтам з певного набору особистісних рис, де представлено позитивні та негативні риси (наприклад, рішучість, чесність, порядність, скупість, підступність, доброта, підлість, щедрість, здатність до самопожертви, бажання піклуватися тощо), вибрати ті, які їм подобаються. Порівняння цих списків теж допоможе змінити погляди клієнтів на їхніх партнерів, буде сприяти зменшенню їхньої взаємної ворожості та підозрливості.

Зрозуміло, що усі клієнти мають працювати за наведеним сценарієм одночасно і почергово виконувати прохання посередника.

Працюючи зі зміною ставлення клієнтів до партнерів, варто також звернути увагу на те, як вони ставляться до проблеми: чи вважають її своєю, чи намагаються перенести відповідальність за її розв'язання на інших (партнерів, посередника, обставини тощо). Можуть допомогти питання:

Чия це проблема?

Хто назвав це проблемою?

Хто виграє, а хто програє, якщо проблему розв'язати (або не розв'язувати взагалі)?

Чи можете Ви самі, без допомоги іншої сторони розв'язати проблему? Важливо переконати клієнтів, що лише партнерська співпраця з іншими учасниками процесу забезпечить конструктивне розв'язання проблеми.

Якщо посередник помічає надмірне напруження у клієнтів, то варто застосувати короткі релаксаційні вправи. Можна запропонувати клієнтам зробити точковий самомасаж (точку між бровами тримати вказівним пальцем 1 хвилину; точки на руках під долонею, де відчувається пульс, тримати по 20 секунд на кожній руці; точку, що розташована на три пальці нижче долоні посередині руки, на кожній руці тримати по 20 секунд).

Непогано заспокоює попеременне напружування і розслаблення м'язів рук і ніг. Вправу виконують сидячи, тримаючи руки на столі або підлокотниках крісла, поставивши ноги на підлогу. Потрібно одночасно напружувати м'язи рук і ніг, після напруження раптово розслабляти їх. Провести 3–5 турів вправи, щоразу продовжуючи тривалість напруження (3 сек, 5 сек, 7 сек, 10 сек, 15 сек).

Зазвичай заспокоїливо діють дихальні вправи. Наведемо приклад такої вправи. Клієнт має зручно сісти (стояти чи лягти), уважно контролювати своє дихання: 4 секунди вдих через ніс, 7 секунд затримка дихання і 8 секунд повільний голосний видих через рот. Вправа має тривати 10 хвилин.

Якщо посередник вирішив працювати з клієнтами в окремих приміщеннях (працювати в режимі сепаратних зустрічей), то робота може вестися за описаним вище сценарієм за додатком того, що все має відбуватися так, що клієнт не чує слів і не бачить дій партнера. Отже, після вправ позитивні результати (спогади, вдячність, похвала, компліменти тощо) мають бути передані посередником іншій стороні. Оскільки клієнти знервовані і напружені, часто дуже агресивні, то роботу варто розпочати з вправ на релаксацію. Щоб заспокоїти клієнта, можна спробувати дихати з ним в унісон, поволі дихання робити повільнішим і спокійнішим. Після цього можна перейти до описаної вище дихальної вправи та інших вправ на релаксацію.

Коли емоційний стан клієнта вноrmовується, можна розпочати роботу, що допоможе змінити ставлення клієнта до інших сторін і проблеми.

Застосовуючи сепаратні зустрічі, посередник має дотримуватися таких правил:

- приміщення, в яких перебувають клієнти, мають бути однакові за комфортністю умов;
- тривалість розмови з кожною стороною має тривати приблизно однаковий час (від 10 до 20 хв);
- перефразовувати зміст повідомлення сторін треба максимально близько до оригіналу, але без образ, принижуючих характеристик, оцінок;
- потрібно переповідати клієнтам найважливіше;
- переповідати сторонам потрібно те, що може їх об'єднувати;
- не давати жодних оцінок або коментарів;
- заборонено давати поради;
- намагатися змінити ставлення до іншої сторони, переконати сторони, що вони не зможуть розв'язати проблему без допомоги іншої сторони.

Зрозуміло, що наведеними вправами не вичерпуються можливі інтервенції та впливи посередника на клієнтів. Посередник має накопичувати вдалі дії, запитання, техніки, які допомагати-муть здолати негативні ворожі настанови клієнта на інших сторін, або хоча би хоч трохи розхитати їх, примусити сумніватися в їхній слушності.

Коли клієнт перестає бачити в інших сторонах ворогів та, на думку посередника, готовий до роботи, сепаратні зустрічі припиняються, клієнтів об'єднують для спільної роботи в одному приміщенні. Далі, як уже зазначалося, посередник переходить до етапу фасилітування розв'язання проблеми клієнтами. Зрозуміло, що після роботи в режимі сепаратних зустрічей стежити за емоційним станом клієнтів потрібно особливо уважно. Щонайменші вияви агресії у клієнтів потрібно нейтралізовувати.

Час від часу посередник може запропонувати клієнтам послухати, яке враження вони на нього справляють, подивитися

на себе з боку неупередженого спостерігача, в дзеркалі зворотного зв'язку. Ця техніка спрямовує позиції клієнтів у конструктивне русло, сприяє активізації їхньої діяльності з розв'язання проблеми. Під час свого монологу, звернутого до усіх клієнтів, посередник має керуватися такими правилами:

- застосовувати перифраз тих оповідей клієнтів, які видаються йому об'єднувальними та конструктивними;
- показувати ресурси сторін;
- говорити завуальовані, непрямі, максимально тактовні компліменти сторонам (краще – спільні);
- обговорювати дії та думки усіх сторін;
- не демонструвати свого ставлення до обговорюваної інформації або сторін;
- наголошувати мету клієнтів: знайти **спільне рішення**;
- підкреслювати **подібність** клієнтів (в будь-якому аспекті) і позиції, які **збігаються**;
- застосовувати метафори, порівняння, яскраві образи;
- **говорити про розв'язання проблеми, а не про причини конфлікту!**

Після такого «дзеркала» варто запитати клієнтів, чи впізнали вони себе в ньому, чи не було воно кривим, які думки у них виникли, чи мають якісь свіжі ідеї, пропозиції тощо.

Загалом фасилітування роботи клієнтів у посередництві може відрізнитися від роботи у процесі фасилітації темпом і ритмом: варто починати з найпростіших, найлегших для погодження питань, більше вдаватися в деталі, дробити проблему на окремі частинки, чітко формулювати кожну проблему, уточнювати критерії рішення, постійно шукати спільне в пропозиціях клієнтів тощо. Варто частіше хвалити клієнтів навіть за натяки на погодження з партнерами, робити компліменти, підтримувати, нагадувати про їхні ресурси тощо.

4.4. Процедура посередництва з групою посередників

Процедура посередництва, в якій працює група посередників (найчастіше дві або три особи), має певні особливості, хоча за змістом від посередництва, яке проводить один посередник, не відрізняється. Дуже зручно, якщо за необхідності сепаратної роботи з клієнтами на початку процесу з ними одночасно працюють посередники, знімаючи їхнє вороже ставлення до інших сторін. Така паралельна одночасна робота прискорює процес, зменшує напруження, яке виникає у посередника за необхідності самому працювати з усіма клієнтами.

За умови роботи з клієнтами одночасно в одному приміщенні можна виокремити такі варіанти роботи групи посередників:

- активний посередник і спостерігач;
- два або кілька активних посередників, які працюють одночасно.

Якщо один з посередників виконує роль спостерігача, то до функцій іншого належатимуть:

- просторово розділяти сторони, дисциплінувати їх своєю присутністю (сидіти між сторонами) (див. рис. 4.3);
- спостерігати за поведінкою сторін;
- подавати спостережену інформацію посередникові під час перерви у процесі;
- бути для посередника «дзеркалом» у процесі аналізу;
- радити посередникові (методики, запитання, дії тощо).

Сама присутність спостерігача між клієнтами перешкоджає їм звертатися безпосередньо до партнера, примушує говорити лише з посередником, а присутність помічника, людини, що підтримує, на яку можна покластися, яка уважно спостерігає і додасть потрібної інформації, яку посередник міг не зауважити, а також з якою можна порадитись щодо технік і сценарію роботи, значно полегшує роботу активного посередника.

Процедура посередництва зі спостерігачем передбачає, що посередник і спостерігач спільно планують сценарій роботи з



Рис. 4.3. Розташування меблів для посередництва зі спостерігачем

клієнтами, обговорюють отриману інформацію, хід роботи, у разі потреби вносять зміни у запланований сценарій. «Дзеркало» для клієнтів роблять у вигляді конференції посередників. Правила проведення конференції аналогічні до наведених вище засад зворотного зв'язку посередника клієнтам. Під час конференції посередник і спостерігач у зовні невимушеній манері (але за попередньо ретельно розробленим планом) обмінюються безоцінковими враженнями про ситуацію клієнтів, наголошуючи на спільності їхніх думок про важливі для них речі, показуючи їхні ресурси, роблячи їм завуальовані компліменти тощо.

Можуть бути різні варіанти парної роботи посередника та спостерігача: активний посередник проводить весь процес від початку до кінця, відповідно спостерігач виконує свої функції протягом всього процесу посередництва; посередник і спостерігач по чергово змінюють свої функції (одну сесію проводить один посередник, інший – спостерігає, у наступній сесії вони міняються функціями та місцями). Останній варіант організації роботи дає змогу примирювачам швидше відновити ресурси, дещо розпружитися під час роботи, зменшувати тривалість перерв.



Рис. 4.3. Розташування меблів для посередництва, в якому посередники працюють з обома клієнтами

Коли посередники удвох працюють за заздалегідь розробленим спільним сценарієм, їм легше створити невимушену атмосферу бесіди з клієнтами. Звичайно, взаємопідтримка посередників полегшує їм роботу, але така робота результативна лише за умови абсолютного контакту, доброго взаєморозуміння, «зіграності дуету» посередників, вміння відчувати та підтримувати одне одного.

Групове посередництво найчастіше застосовують для роботи з багатосторонніми конфліктами (коли окремих сторін, що мають свої позиції і вимоги 3, 5 або й більше), але на прохання (або за умови згоди) сторін може бути здійснене групове посередництво і діадного конфлікту. Приклад розташування меблів для роботи двох посередників з учасниками конфлікту, де сторонами є чотири особи, зображено на рис 4.6.

Аналогічно до описаної конференції посередника і спостерігача група посередників має давати «зворотний зв'язок» клієнтам.

Питання про призначення групи посередників узгоджується з клієнтами на початку процесу на запит клієнтів або за пропозиції консультанта, який проводить першу зустріч з клієнтами. У процесі роботи з клієнтами одного посередника, якщо виникають напруження і складнощі (особливо у бага-



Рис. 4.5. Розташування меблів для посередництва,
в якому посередники працюють з чотирма клієнтами

тосторонніх конфліктах), то клієнтам можна запропонувати ввести в роботу ще одного (кількох) посередників.

Зрозуміло, що посередники мають дуже добре розуміти один одного, становити міцну команду, злагоджено працювати, діяти, думати і, навіть, дихати «в унісон». Щонайменша незго-дженість між посередниками може коштувати дуже дорого: процес ускладнюється, а не полегшується, може бути зірваний.

4.5. Складні випадки у посередництві та супервізія посередництва

Посередництво – складний, емоційно напружений процес, у якому примирювач має справу з найскладнішими для керування стосунками клієнтів, які налаштовані деструктивно, мають глибокі упередження проти інших сторін. Зазвичай такі клієнти ригідні, непоступливі, агресивні, підозріливі, міцно три-

маються своєї позиції, яка зовсім не конструктивна. Звичайно, конкретне посередництво конкретної проблеми конкретних клієнтів завжди має свої нюанси і ту саму дію чи слова посередника клієнти можуть сприймати по-різному. Щоб не розгубитися, посереднику варто мати наготові певні алгоритми дій на випадок складної поведінки клієнтів. Не претендуючи на вичерпність, наведемо декілька поширених проблем складної поведінки клієнтів, поміркуємо про способи, які може використовувати посередник у своїй роботі.

Таблиця 4.1

Дії посередника для нейтралізації
неконструктивної поведінки клієнтів

Поведінка клієнта	Дії посередника
1	2
Клієнт відмовляється виконувати запропоновану посередником методику	Зробити невелику перерву в процесі, переговорити з клієнтом, щоб виявити причину відмови. Якщо причина відмови суттєва, то запропонувати іншу методику
Клієнти не звертають увагу й організовують «перепалку» між собою	Нагадати правила, в яких зазначено, що клієнти мають працювати з посередником
	Попросити клієнтів допомогти переставити меблі, збільшити відстань між їхніми стільцями та чіткіше скерувати до посередника
	Припинити їхню розмову словами: «Ви мали достатньо часу говорити між собою, а зараз Ви прийшли, щоб поділитися своєю історією зі мною»
Клієнт мовчить або відповідає односкладово	Ставити відкриті питання
	Вдати, що не розумієте чогось у ситуації, потребуєте уточнення, детального роз'яснення
	Дати клієнту завдання повністю використовувати визначений у регламенті зустрічей час, встановити шаховий годинник і виставляти на ньому часові проміжки, що зазначені в регламенті як час для монологу одного клієнта

1	2
Клієнт надто багатослівний	У регламенті роботи визначити максимальну тривалість розмови з одним клієнтом і нагадувати про це
	Покликатись на Правила, де зазначено, що усі клієнти мають рівні можливості і права, і додати, що уже пора надати слово іншим
	Ніби для жарту встановити шаховий годинник і виставляти на ньому часові проміжки, що зазначені в регламенті як час для монолога одного клієнта, та обіцяти штрафувати за перевищення часового регламенту
	Запропонувати клієнтові уявити себе на місці партнера. Чи легко би йому було дочекатися своєї черги говорити з посередником?
Клієнт застосовує ненормативну лексику	Одразу перервати монолог клієнта, попередити, що така лексика заборонена. Якщо інцидент повториться, то процес буде припинено
Клієнт намагається підкупити посередника, пропонує додаткову оплату, якщо посередник стане його союзником у боротьбі з іншими сторонами	Запитати, чи буде сам клієнт довіряти особі, яку так легко підкупити?
	Запропонувати клієнтові за шкалою від 1 до 10 оцінити рівень порядності особи, яка продає свою прихильність за гроші
	Пояснити клієнтові, що посередник, який продає свою прихильність, щось на кшталт «морської свинки»: яке має відношення море до свини?
Клієнт шукає способи тиску на посередника (через спільних знайомих, впливових осіб тощо)	Запропонувати клієнтові застосувати можливості своїх впливових знайомих у кращих цілях: запитати у них поради, допомоги у розв'язанні проблеми тощо
Клієнт намагається розчулити посередника	Пригадати функції посередника у процесі примирення, запитати, чи, на думку клієнта, може їх ефективно виконати емоційно невірноважена, розчулена особа?

1	2
Клієнт прикидається невинною жертвою дій інших сторін, обставин тощо	Надати визначення поняття «жертва» з Академічного тлумачного словника: жертва – предмет або істота, яку приносять в дар Богам; – добровільний внесок; – той, хто загинув від нещасного випадку, руки ворога; – відмова від особистих прав або вигод. Якщо жодне визначення клієнту для самоопису та самооцінки не підходить, то і роль жертви – теж Запитати, чи може клієнт щось зробити, щоб погіршити ситуацію. Уточнити, які саме дії клієнта погіршують ситуацію. Важливо наголосити, що клієнт може впливати на ситуацію, а не лише ситуація на нього: якщо клієнт може погіршити ситуацію, то напевно в його владі розв'язати проблему
Клієнт подає явно неправдиву інформацію	Запропонувати клієнтові побудувати максимально високий будиночок з гральних карт на аркуші А-4. Коли будиночок буде побудовано, оголосити, що цей листок треба замінити іншим. Чи можна це зробити, не зруйнувавши будинку? Якщо в основі розв'язку проблеми буде хибна інформація, то що відбудеться з рішенням: усе зруйнується
Під час сепаратної зустрічі клієнт потребує розкрити інформацію, якою поділився партнер, але просив її не розголошувати	Запропонувати клієнтові поставити себе на місце партнера: чи сподобалось би йому, якби речі, які він просив не розголошувати, були передані іншим Провести коротеньку дискусію на тему «Що таке таємниця?» Запитати, чи вважав би клієнт порядною людиною, яка розголошує чужі таємниці, що їй довірили? Чи хотів би клієнт працювати з непорядним посередником?
Один з клієнтів наполягає, що не володіє мовою, якою послугуються інші сторони та працює посередник	Запропонувати запросити перекладача за рахунок цього клієнта, який буде з ним працювати

1	2
Клієнт імітує серцевий напад або істеричний випадок	Запропонувати викликати «Швидку допомогу»
	Запропонувати легкі серцеві ліки (Валеріану, Корвалмент, Валідол тощо)
	Зробити незаплановану перерву у процесі. Попередити усіх учасників, що відновлення процесу залежить від самопочуття цього клієнта, але цей час має бути оплачено
Клієнт намагається захопити лідерство, керувати процесом посередництва	Запитати, як називається процедура примирення, яку клієнт замовив. Чи клієнт у цьому процесі вважає себе посередником?
	Запитати в інших клієнтів, чи погодились би вони, що далі процес буде вести клієнт, який бореться за лідерство
	Сказати, що посереднику такий спосіб роботи і розподіл обов'язків дуже подобається: клієнт буде вести процес, а посередник – отримувати зарплату
	Запитати клієнта, чи не видається йому слушним прислів'я: «Де багато господинь, там хата не метена»
Клієнт звертається до посередника образливим або наказовим тоном	Назвати відповідний пункт Правил, який порушує клієнт
	Запитати, на якій підставі клієнт вважає, що має право так поводитися? Запитати, ким клієнт вважає посередника, яку роль йому відводить у процесі посередництва?
	Зробити відео або аудіозапис поведінки клієнта, дати переглянути (прослухати) цей матеріал, оголосивши необхідність невеликої сепаратної зустрічі з цим клієнтом. Запропонувати клієнту зважити, якщо би так поводитися з ним, чи було б це приємно, чи сприяло б бажанню допомогти такій особі, працювати з нею?

Розділ 4

Продовження табл. 4.1

1	2
Клієнт намагається принизити іншого учасника процесу, кепкує	Назвати відповідний пункт Правил, який порушує клієнт
	Запитати, чи може клієнт розв'язати проблему самостійно?
	Зробити відео або аудіозапис поведінки клієнта, дати переглянути (прослухати) цей матеріал, оголосивши необхідність невеликої сепаратної зустрічі з цим клієнтом. Запропонувати клієнтові подумати, якщо би так поводитися з ним, чи було б це приємно, чи сприяло б порозумінню?
Клієнтка (клієнт) довго плаче, явно з метою розчулити посередника	Якщо це відбувається під час сепаратної зустрічі, то надати клієнтові стільки часу, скільки потребує для заспокоєння. Покласти біля неї (нього) велику упаковку паперових носовичків. Запитати, чи цього вистачить, чи не потрібно носовичків більше?
	Якщо це відбувається на спільній зустрічі, то запропонувати усім присутнім пригадати прислів'я або приказки про сльози та їхню допомогу у розв'язуванні проблем. Попросити клієнта, який плаче, давати свою інтерпретацію цим прислів'ям
Клієнт звинувачує посередника в упередженості та підтримці позиції партнера (партнерів)	Попросити клієнта навести переконливі докази, на яких ґрунтується це звинувачення і за чергою їх спростувати
	Запитати в присутності клієнта у партнера, про якого йдеться, чи чує особливе ставлення, в якому звинувачують посередника
Клієнти почуваються некомпетентними у проблемі, яку мають розв'язати	Запропонувати провести процедуру експертної поради
	Сказати: «Не можете зарадити собі зі своєю проблемою? Уявіть собі, що це не ваша проблема. Як розв'язувати чужі проблеми, знає кожен»

Закінчення табл. 4.1

1	2
Клієнт щоразу демонстративно запізнюється на зустріч	Назвати пункт Правил, де йдеться про пунктуальність
	Запропонувати звірити годинники: можливо годинник клієнта керується своєю власною логікою або йде за іншим часовим поясом
	Запропонувати змінити розклад зустрічей, призначити інший час, який би підходив усім учасникам процесу

Звичайно, у конкретній ситуації можуть виникнути й інші складні випадки, а наведені варіанти дій не вичерпують усіх можливих корисних способів долання неконструктивних дій клієнтів. Отже, корисний шлях або загальний алгоритм долання складної поведінки клієнтів можна окреслити так: виявити причину та мету деструктивної поведінки клієнтів і дохідливо довести, що деструктивні дії до досягнення конструктивної мети не приведуть: хочеш мати ефективний результат – дій ефективно. Це саме той випадок, коли тавтологія виправдана. Бажано застосовувати гумор, порівняння, метафори, звертатися до Правил, що їх усталили і підписали клієнти на початку процесу. Керівником процесу посередництва від його початку і до кінця має бути примирювач.

Оскільки посередник має справу з деструктивно налаштованими клієнтами, які перебувають у полоні негативних емоцій, почуттів, щоб подолати негативні впливи та запобігати емоційному вигоранню примирювача, має бути організована система супервізійної допомоги та взаємодопомоги. Супервізором може бути експерт, досвідчений колега та група посередників. Експерт може працювати з посередником сам на сам, або організовувати роботу групи посередників. Група може працювати без запрошеного експерта, обираючи щоразу серед своїх членів модератора конкретного процесу. На супервізію можуть бути винесені різні питання: складна поведінка

клієнтів, поради щодо методик і технік, що можуть бути застосовані у певних випадках посередництва, емоційний стан самого посередника, його переживання, ставлення до клієнтів тощо. Під час супервізії можуть бути застосовані найрізноманітніші психотерапевтичні підходи та техніки. Вибір технік і підходів супервізор (група) та той, хто проходить супервізію, узгоджують на початку процесу. Під час супервізії можна застосовувати рольові ігри, в яких, зберігаючи в таємниці особи клієнтів, учасники супервізії розігрують ситуацію, що склалася у процесі посередництва. Корисно провести кілька турів такої рольової гри, в яких той, хто проходить супервізію, побував би в усіх ролях учасників процесу (кожного клієнта та посередника). Це дає змогу посередникові подивитися на ситуацію з різних позицій, тренує важливе для примирювача вміння децентруватися. Частота і зміст супервізій залежать від індивідуальних потреб примирювача.

Підсумки

Посередництво як процедура примирення особлива тим, що допомагає клієнтам у найскладніших ситуаціях, допомагає виводити їх з деструктивного налаштування в зону конструктивного розв'язання конфлікту.

Вимоги до знань, вмінь, навичок та особистісних якостей посередника дещо жорсткіші, ніж ті, що висувуються до примирювачів, що проводять інші процедури примирення. Наголос у вимогах до особистих якостей і фахових умінь посередника ставиться на високому рівні розвитку соціального та емоційного інтелекту.

Процедура посередництва складається з таких етапів: вступ (знайомство з клієнтами, узгодження правил і регламенту роботи, вибір варіанта роботи (спільно в одному приміщенні чи сепаратна робота в різних приміщеннях); долання конфлікту взаємин, зміна ставлення до інших сторін, перетворення ворогів на партнерів у розв'язанні спільної проблеми; фасилітування розв'язання проблеми сторонами.

Долання конфлікту взаємин між клієнтами обов'язкова і найважливіша частина процесу посередництва. Цей процес можна організовувати залежно від гостроти стосунків і вихованості клієнтів як спільну роботу або сепаратні зустрічі.

На вимогу клієнтів або за пропозицією посередника процедуру посередництва може проводити група посередників (2–3 особи), яка може бути організована по-різному (посередник і спостерігач, усі активні посередники, що виконують певні ролі у злагодженому сценарії спільної роботи).

Посередник має бути готовим до складної поведінки клієнтів, моделювати різні випадки такої поведінки сторін і готувати різні варіанти своєї поведінки у відповідь. Кожен посередник має використовувати допомогу супервізорів і супервізійних груп для отримання порад у складних випадках, зняття власної емоційної напруги, саморозвитку, розвитку професійної майстерності.

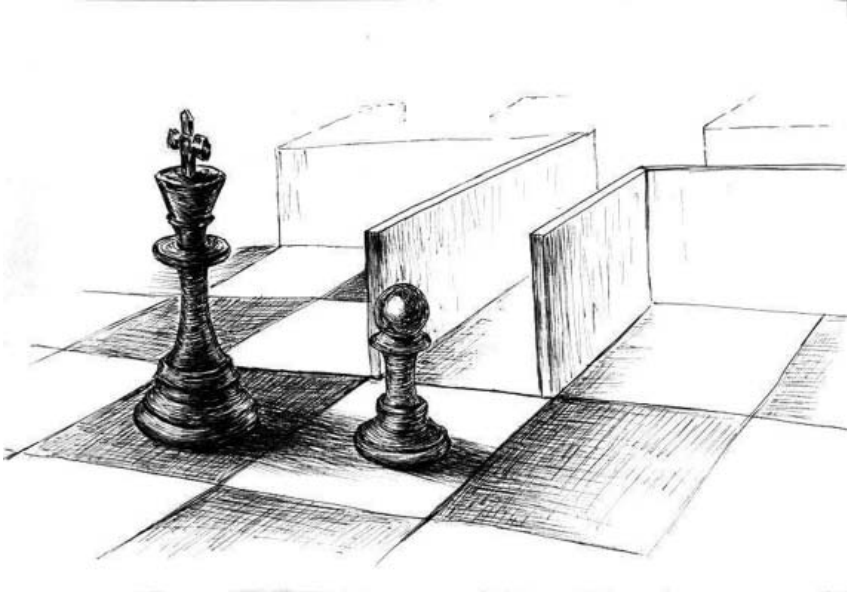
Контрольні питання

1. У чому полягають особливості посередництва як процедури примирення?
2. Чим посередництво як процедура примирення відрізняється від фасилітації?
3. За яких умов та особливостей конфлікту доцільно застосовувати посередництво?
4. Хто приймає рішення про проведення посередництва?
5. Які найважливіші вимоги до особистості посередника?
6. Якими вміннями та навичками має володіти посередник?
7. З яких етапів складається процес посередництва?
8. За яких умов проводять сепаратні зустрічі з клієнтами на початку процесу посередництва?
9. Які дії можуть допомогти змінити ставлення до іншого як до ворога у клієнтів?
10. Чому не можна у посередництві прямо приступати до роботи з проблемою клієнтів?
11. Які засади роботи групи посередників?
12. Для чого проводять конференції посередників?
13. Що можна і чого не можна робити посередникам під час своєї конференції?
14. Для чого організовують супервізію посередників?
15. Які види супервізії посередників варто організовувати?

Завдання для самостійної роботи

Опрацювати ситуаційні вправи, які стосуються посередництва, наведені в *Розділі 7. Практикум : вправи, тренінг.*

У літературі або інтернет-ресурсах знайти вправи для швидкої релаксації, що можуть стати в нагоді посереднику для зняття власного напруження і бути застосовані під час перерви у процесі.



Розділ 5

ЕКСПЕРТНА ПОРАДА ЯК ПРОЦЕДУРА ПРИМИРЕННЯ

- 5.1.** Експертна порада як процедура примирення. Вимоги до знань, вмінь, навичок та особистісних якостей експерта.
- 5.2.** Різновиди процедури експертної поради. Визначення запиту клієнтів на експертну пораду.
- 5.3.** Процедура експертної поради. Організація роботи експерта або групи експертів.

Рекомендована література

1. *Акофф Р. Л.* Искусство решения проблем / Р. Л. Акофф ; пер. с англ. – Москва : Мир, 2002. – 220 с.
2. Альтернативні підходи до розв'язання конфліктів: теорія і практика застосування / укладачі Н. Гайдук, І. Сенюта, О. Бік, Х. Герешко. – Львів : ПАІС, 2007. – 206 с.
3. *Гірник А. М.* Управління конфліктом (соціально-психологічний аспект) / А. М. Гірник // Світ безпеки. – 1996. – № 9. – С. 27–44.
4. *Грабовська С.* Конфлікти без насильства : посібник / С. Грабовська, Т. Равчина. – Львів, 2003. – С. 130–139.
5. *Долинська Л. В.* Психологія конфлікту : навч. посібник / Л. В. Долинська, Л. П. Матяш-Заяц. – Київ : Каравела, 2017. – 304 с.
6. Коммуникативная компетентность руководителя: Методические рекомендации / сост. А. Н. Гирнык, Н. П. Тищенко, В. В. Савченко, И. И. Авдеева. – Севастополь, 1994. – 115 с.
7. Конфліктологічна експертиза: теорія і методика. – Київ, 2018. – 110 с.

Інформаційні ресурси

[www. Psychlit](http://www.Psychlit)
www.Psychinfo
[www.psylib.kiev. ua/](http://www.psylib.kiev.ua/)
[www.psylib.org. ua](http://www.psylib.org.ua)

5.1. Експертна порада як процедура примирення.

Вимоги до знань, вмінь, навичок та особистісних якостей експерта

Експертна порада як процедура примирення має в літературі та у лексиконі практиків-примирювачів багато назв: власне експертна порада, порада експерта (експертів), порадицтво, несудова арбітрація, арбітрація тощо. Видається найслухнішою назва «експертна порада», бо вона найвлучніше передає сутність процедури: надати конфліктуючим сторонам поради фахівця або фахівців, якщо вони не чуються компетентними у розв'язанні їхньої проблеми. Тому надалі цю процедуру будемо називати «експертна порада».

Експертну пораду як процедуру примирення використовували споконвіку, але наукову назву та детальний опис процедури маємо порівняно недавно, останні 10–15 років. Ця процедура полягає в наданні конфліктуючим сторонам поради, певного варіанта розв'язання їхньої проблеми, пропозицій до майбутньої угоди. Цю пораду дає компетентна, авторитетна людина (або люди), така порада не має обов'язкового характеру. Від арбітражного суду експертна порада відрізняється тим, що запропоноване рішення не базується на законах і нормах права, а може опиратися на логіці, максимальному врахуванні інтересів усіх сторін, досвіді, звичаях, моральних нормах, прецедентах. Найважливіше в експертній пораді – знайти рішення, яке влаштовувало б усіх учасників конфлікту. Ця процедура значно дешевша: судові процедури, в яких беруть участь адвокати, судді та інші поважні особи, обходяться досить дорого. Суд вирішує справу, керуючись законами та нормами права, найчастіше задовольняє інтереси лише однієї сторони. Конфлікт по суті не розв'язується, заганається вглиб або стає ще жорстокішим. Сторона, яка прогала в суді, відчувається скривдженою, жадає помсти. Сторони, які виграли, не завжди задоволені результатом і вагомістю покарання «кривдників». Завдання суду – покарати винного. *Завдання експертної поради, як і інших*

процедур примирення, допомога клієнтам у конструктивному розв'язанні конфлікту. Зауважимо, що мета експертної поради – не розв'язувати конфлікт за клієнтів, а *допомагати* клієнтам у їхній роботі з їхньою проблемою.

Від фасилітації і посередництва експертна порада суттєво відрізняється: в ній зусилля примирювача спрямовані не на процес розв'язання конфлікту, а на результат, на угоду. Це єдина процедура примирення, яка передбачає надання клієнтам **порад** щодо виходу з їхньої ситуації. Це власне поради, а не рішення або вимоги, вони не мають статусу обов'язковості, остаточного рішення, використати їх чи ні, мають вирішити самі клієнти.

До особистості експерта ставлять високі вимоги. Експерт має бути:

- *авторитетним* для всіх учасників конфлікту, інакше його поради вони не прийматимуть;
- *компетентним* у проблемі, навколо якої точиться суперечка;
- *нейтральним*. Неупереджено ставитися до всіх сторін. Щонайменша підозра в співчутті до якоїсь сторони зведе нанівець усю роботу експерта, бо інша сторона підозрюватиме його в змові з супротивником, а його пораду (навіть не проаналізувавши) відкине як неприйнятну;
- *мудрим*. Мати неабиякий рівень інтелекту, вміти «дивитись у корінь», легко «відділяти зерно від половини», добиратися до суті проблеми;
- *гнучким, творчим*. Вміти виводити, простежувати наслідки з тих чи інших дій набагато «ходів» наперед, інакше його порада може завести сторони в «глухий кут», або призвести до небажаних результатів;
- *спокійним, виваженим*, випромінювати впевненість. Цій людині мають вірити. Впевненість у власній правоті має звучати в словах, жестах, міміці, усій поставі арбітра;
- *щирим* у своєму бажанні допомогти конфліктуючим розв'язати їхню проблему;
- *успішним* у власному житті: хто ж серйозно сприймає

поради невдах? Уявіть собі, що Ви прийшли на прийом до лікаря, розповідаєте про свої проблеми, а він у відповідь зізнається, що сам давно страждає на таке ж захворювання, нічого з тим не може вдіяти. Чи продовжите Ви лікування у нього? Напевне, ні. Недарма ж існує вислів: «лікарю, зцілися сам»;

- *відповідальним*. Поради конфліктуючим треба давати дуже обережно та виважено, щоб не стати «халіфом на годину»;
- *досвідченим*. Мати широкий кругозір, великий досвід у роботі з проблемами в певній галузі, щоб мати змогу порівнювати випадок, який розбирають, з подібними, шукати аналогії;
- *ерудованим*. Глибокі знання у різних галузях допоможуть експертові знайти кращий варіант розв'язання проблеми клієнтів.

Можна сказати, що експерт має бути *харизматичною* особистістю, клієнти повинні вірити в його можливості, в те, що він не може помилятися. Тоді він матиме успіх.

Звичайно, для того, щоб успішно виконувати роль експерта, особистісних якостей недостатньо, експерт має володіти певними навичками та вміннями. Він має вміти аналізувати конфлікти, визначати позиції сторін, їхні побоювання, інтереси, потреби, цінності, на цій підставі визначати суть проблеми, що породила конфлікт, складати карти конфлікту тощо.

Експертові потрібно навчитися користуватися засобами та механізмами психологічного впливу, щоб переконати конфліктуючих у тому, що порада слухна. Не менш важливим для експерта є вміння опиратися впливу, бо кожна сторона свідомо, а часто і неусвідомлено, намагається переконати експерта в своїй правоті, схилити до поради на свою користь.

Експерт має вміти уважно слухати клієнтів, вникаючи в суть їхніх думок, а також заохотити своїх клієнтів до детальної і щирої розповіді про їхню проблему, про очікування від

її розв'язання. Експерту треба навчитися складному мистецтву розуміння не лише висловленої думки клієнтів, а й того, що вони хотіли б сказати, але не змогли, або не хотіли чи боялися. Варто також пам'ятати, що кожна людина залежно від її досвіду, віку, знань, уявлень може ті самі слова вкладати різний сенс. Іноді людина, лише почувши свої слова від іншого, може до кінця зрозуміти власну думку. Тому кваліфіковані експерти часто застосовують техніки рефреймінгу та перифразу.

Щоб клієнти добре розуміли експерта, йому треба навчитися точно, стисло й однозначно висловлювати свою думку. Багатослівну, двозначну, неконкретну, «розмиту» пораду клієнти хибно можуть потрактувати, або така порада може роздратувати і без того напружених людей.

Оскільки експертові доводиться мати справу з людьми, які перебувають в конфлікті, а відтак можуть переживати тривогу, бути агресивними, дратівливими, занадто збудженими, розгніваними, або ж переживати депресію, пригніченість, то він має вміти не лише протистояти таким емоціям, не заражатися ними, а й намагатися розрадити клієнтів.

Експертові варто навчитися добре читати невербальну поведінку клієнтів (інтонації, міміку, пантоміміку, різні сигнали), що допоможе йому не лише глибше зрозуміти проблему, з якою прийшли клієнти, а й стежити за тим, як вони реагують на його поради.

Експерт має володіти навичками та вміннями логічного мислення, чітко і правильно будувати ланцюжки умовиводів. Головне «знаряддя праці» арбітра – доведення і спростування.

Той, хто прагне стати експертом, має навчитися зберігати таємниці: він не має права розголошувати інформацію, яку дізнався під час процедури примирення. Про хід справи, яку допомагає вирішити експерт, він не може говорити навіть з близькими людьми. Документи, які експерт одержує для знайомства зі справою, треба надійно зберігати, бо їхнє розголошення або втрата може дорого коштувати не лише клієнтам, а і йому самому.

Підсумовуючи, можна назвати вміння та навички, які потрібні експерту: аналізувати конфлікт, проводити конфліктологічну експертизу; мислити гнучко, креативно, творчо; впливати й опиратися впливу; слухати і розуміти клієнтів; заохочувати клієнтів до відвертої розмови; використовувати рефреймінг; точно висловлювати думку; читати невербальну поведінку клієнтів; користуватися техніками ефективного спілкування; логічно мислити, правильно будувати доведення та спростування; зберігати таємниці.

5.2. Різновиди процедури експертної поради.

Визначення запиту клієнтів на експертну пораду

Експертну пораду може надавати клієнтам один експерт або група експертів. Вони можуть самі працювати з клієнтами або через організатора. На рис. 5.1 зображено різновиди експертних порад за згаданими ознаками: кількість експертів та опосередкування їхньої взаємодії з клієнтами.

Особливості різновидів експертних порад пояснюють і пропонують клієнтам під час знайомства. Клієнти мають вибрати певний варіант роботи, керуючись своїми бажаннями, можливостями, критеріями (які можуть бути дуже різними). У питанні, працювати з клієнтами безпосередньо чи опосередковано (через організатора), останнє слово зазвичай має бути за експертом (групою експертів). Сьогодні відстані не мають суттєвого значення, бо клієнти та консультанти можуть контактувати за допомогою скайпу (або інших засобів зв'язку). Проте експерти можуть чинити опір безпосередньому контакту з клієнтами для отримання інформації та видачі пропозицій. Тоді безпосередній контакт з клієнтами здійснює організатор процесу надання експертної поради.

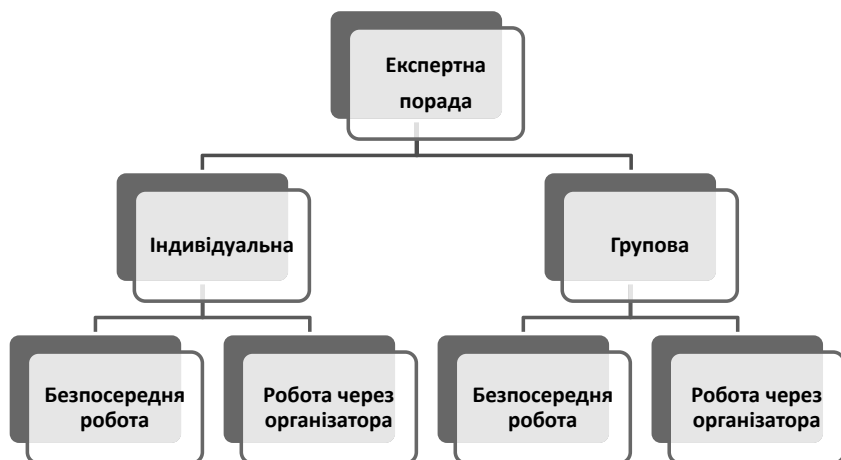


Рис. 5.1. Різновиди експертних порад

Перша зустріч з клієнтами, які висловили бажання отримати експертну пораду для розв'язання їхньої проблеми, полягає у таких діях консультанта:

- виявити запит клієнтів;
- запропонувати експерта (групу експертів);
- погодити особу експерта (особи експертів);
- познайомити з експертом (групою експертів);
- пояснити правила та регламент роботи;
- підписати правила та регламент роботи з клієнтами.

Виявляючи запит клієнтів, важливо сконцентрувати увагу на їхній мотивації до обрання процедури експертної поради. Варто отримати чіткі відповіді на питання : Як клієнти дізналися про можливість отримання експертної поради як послуги? Хто скерував клієнтів до пошуку допомоги експертів? Які спроби розв'язання конфлікту вони вже зробили? Чи застосовували процедури примирення? Які саме? Хто проводив попередні процедури примирення? Якого результату досягнуто? Що саме клієнти очікують від експертної поради як процедури примирення?

Якщо з відповідей клієнтів випливає, що єдиною спонукою до застосування процедури експертної поради є їхнє бажання перекласти відповідальність за розв'язання проблеми на іншу особу, то таким клієнтам варто запропонувати спочатку скористатися іншими процедурами примирення (залежно від гостроти їхніх стосунків).

Якщо клієнти не є фахівцями у галузі, в якій виник конфлікт, а також за умови безрезультатного застосування інших процедур примирення, то можна вважати запит клієнтів на проведення процедури експертної поради слухним.

Консультант, який проводить першу зустріч з клієнтами, має представити особу експерта (особи групи експертів), сконцентрувавши увагу на фахових успіхах, компетентності, досвіді експертів саме у тій галузі, до якої належить проблема клієнтів. Представляючи експертів, варто подати найсуттєвішу інформацію і запросити клієнтів, ставити запитання, якщо вони хочуть знати про експертів більше. У присутності експертів на запитання клієнтів вони відповідають самі.

У правилах роботи, які треба виробити з клієнтами, серед інших пунктів, що можуть запропонувати клієнти, мають бути прописані такі моменти:

- подати експерту (експертам) всю інформацію, яку він (вони) потребуватимуть для роботи над розв'язанням проблеми;
- інформація, яку подають експертам, має бути правдивою: потрібно подавати факти, а не своє ставлення до інших сторін конфлікту;
- інформація має бути подана у строки, обумовлені у регламенті роботи;
- на спільних зустрічах, на яких експерт (експерти) представляють пропозиції з розв'язання проблеми, мають бути присутні усі сторони.

Регламент роботи має також бути чітко прописаний та узгоджений зі сторонами й експертами. Варто знайти «золоту середину» між бажанням клієнтів отримати поради якомога

швидше і потребою експертів мати достатньо часу для роботи над розв'язанням проблеми, розробленням пропозицій.

Аналогічно до правил, які виробляють для проведення інших процедур примирення, правила роботи та регламент мають скріпити своїми підписами усі сторони й усі експерти (за умови групової експертної поради).

5.3. Процедура експертної поради.

Організація роботи експерта або групи експертів

Загалом процедура експертної поради незалежно від типу цієї процедури складається з таких послідовних етапів.

- **Зустріч 1. Збір інформації (усний, письмовий). Виявлення критеріїв результату для клієнтів.**
- **Перерва. робота експерта (групи експертів) над пропозиціями.**
- **Зустріч 2. Представлення проранжованих пропозицій клієнтам:**
 - **якщо пропозиції прийнято → завершення процесу;**
 - **якщо пропозиції не прийнято → починати з Зустрічі 1.**

Збір інформації про проблему та ресурси, які є у клієнтів для її розв'язання, може відбуватися на спільній зустрічі клієнтів з експертом (або організатором процесу за опосередкованого способу організації експертної поради). Це можна робити з кожним клієнтом окремо у зручний для них час і спосіб. Кожний варіант збору інформації має свої переваги та недоліки, обмеження.

На спільній зустрічі клієнти чують і бачать один одного, можуть вчасно пригадати, додати якусь інформацію, яку не повідомив партнер, доповнювати, розвивати розповіді навзаєм, порівняти свої враження і позиції з позиціями і баченнями партнерів тощо. Водночас, присутність інших учасників конфлікту може стримувати клієнтів від щирого висловлювання

своїєї позиції, спонукати до приховування важливої інформації, робити поведінку клієнтів напруженою, неприродною.

Індивідуальні консультації з клієнтами сприяють створенню атмосфери довіри та відкритості між консультантом і клієнтом, але й розкривають більше можливостей для осіб, які схильні до однобічного або й викривленого подання ситуації: якщо немає контролю з боку інших учасників конфлікту, то такі особи можуть надавати неправдиву інформацію.

Консультант має обрати спосіб роботи з клієнтами залежно від можливостей і зручності роботи. Зрештою, можна поєднувати способи збирання інформації: попрацювати з кожною стороною конфлікту окремо, зробити спільну зустріч (або кілька зустрічей). Кількість зустрічей, призначених для збирання інформації та визначення критеріїв рішення, визначають за ситуацією, складністю та обсягом проблеми. Якщо під час роботи над проблемою у експерта (експертів) виникає потреба в додатковій інформації, то проводять додаткові зустрічі з клієнтами для її отримання.

Щоб отримати потрібну для роботи експертів інформацію, важливо дотримуватися таких загальних засад: запропонувати клієнтам чітко сформулювати їхню проблему, виокремити її предмет, окреслити коло осіб, дотичних до проблеми, виявити міру їхньої залученості та впливу на ситуацію. Якщо проблема триває певний час, то варто визначити її динаміку. Потрібно визначити, які спроби робили клієнти для розв'язання проблеми, якими були наслідки цих дій. Щоб структурувати роботу клієнтів, можна скористатися картами конфлікту. Деяким клієнтам легше розповідати про свою проблему у якомусь літературному жанрі. Їм можна запропонувати скласти наратив у вигляді оповідання, казки, повісті тощо. Важливо, щоб розповідь клієнтів стосувалася змісту проблеми, а не була оцінкою особистості інших сторін конфлікту. Запитання експерта або організатора, які збирають інформацію, мають бути відкритими, не впливати на клієнтів, схилиючи їх до певної оцінки ситуації, в якій вони опинилися, та осіб інших учасників конфлікту.

Дуже важливо визначити мету кожного учасника конфлікту. Якщо є змога, то привести її до «спільного знаменника»: знайти те, що їх об'єднує, може задовольнити всіх. Для цього (як і у процесі виконання інших процедур примирення) можна використати питання «про диво», змалюванням картини «щасливого випадку», «щасливого майбутнього», уявляти подумки «себе безтурботним» тощо. Це можуть бути розповіді, малюнки, ліплення скульптури, викладання структури проблеми з різних речей (кольорових ниток, камінців, паличок, гудзиків тощо), витинання з паперу, тобто все, що може допомогти опредметити й усвідомити напівсвідомі прагнення і бажання клієнта.

Не менш важливо виявити ресурси, якими володіють клієнти для розв'язання проблеми: це можуть бути (залежно від особливостей проблеми) дуже різні речі: матеріальні, економічні, ментальні, стосунки, ставлення, інші люди з їхніми можливостями, впливами тощо.

Інформацію, яку надають клієнти, потрібно фіксувати, щоб нею могли скористатися експерти. За домовленістю з клієнтами можна вести аудіо- або відеозапис, можна запропонувати клієнтам самим записати всю інформацію або записувати протоколи зустрічей з клієнтами. Важливо фіксувати інформацію не лише тоді, коли її збирає для експертів організатор, а й тоді, коли інформацію збирає сам експерт (експерти): не варто покладатися лише на пам'ять, певні деталі можна забути.

Коли інформації зібрано достатньо, експерти визначаються з часом, який потрібен для роботи над проблемою і працюють над пропозиціями порад. Порад розробляють кілька. До кожної поради прогнозують можливі позитивні та негативні наслідки для кожної сторони. Порівнюють баланс позитивних і негативних наслідків для всіх сторін, ранжують поради. Ранжування пропозицій треба виконувати за критерієм найбільшої користі для усіх сторін: на першому місці має бути та пропозиція, яка має однаковий баланс позитивних і негативних наслідків для кожної сторони, де позитивні наслідки суттєво переважають. Наступні пропозиції ранжують зі зменшенням обсягу позитив-

них наслідків. Намагаються розробити максимально можливу кількість пропозицій.

Представлення пропозицій відбувається на спільній зустрічі сторін. Залежно від способу організації роботи поради представляє експерт (експерти) або організатор процесу. Поради і віяла наслідків для сторін представляють за рейтингом від найкращої за балансом наслідків для всіх сторін. Клієнти пораду обговорюють і приймають. Якщо першу за рейтингом пораду клієнти прийняли як базу для вирішення їхньої проблеми, то інші поради не оголошують. Якщо першу за рейтингом пораду вони відхилили, то клієнтам подають наступну у рейтингу. Якщо відхилена і ця – процес продовжується. Не варто відразу подавати клієнтам усі поради, які напрацювали експерти, щоб не ставити тривожних людей у ситуацію мотиваційного конфлікту (бо доведеться вибирати з кількох порад одночасно). Класична реакція на таку ситуацію: відмова від всіх порад без аналізу та зважування переваг і недоліків. Процес представлення порад завершується тоді, коли клієнти приймають певну пораду, перетворюють її на основу розв'язання своєї проблеми. Якщо жодна з порад не влаштовує клієнтів, то процес за взаємною згодою клієнтів та експертів може бути продовжено: експерти додатково збирають інформацію, продовжують працювати над пропозиціями. Якщо ж експерти вважають, що вичерпали свої можливості, то можна шукати інших експертів або застосовувати іншу процедуру примирення (залежно від взаємного ставлення клієнтів: фасилітацію або посередництво).

Сучасні засоби комунікації дають змогу використовувати поради експертів, що мешкають не лише в одному населеному пункті з клієнтами, а в різних містах, країнах і, навіть, континентах: можна використовувати листування, спілкування скайпом та іншими засобами. Загальні засади роботи залишаються такі самі, а тип спілкування вносить свої корективи.

Якщо ж експерти не мають змоги або умінь чи бажання безпосередньо працювати з клієнтами, то їхня взаємодія з клієнтами опосередковується організатором. Організатор бере на

себе функцію сполучної ланки між клієнтами й експертом та виконує такі функції:

- узгоджує кандидатуру експерта (експертів);
- збирає інформацію про проблему, ресурси тощо (письмово, аудіо- або відеозапис);
- виявляє з клієнтами критерії розв'язання проблеми, їхню мету (письмово, аудіо- або відеозапис);
- передає інформацію експерту (експертам);
- отримує проранжовані пропозиції від експерта (експертів);
- представляє пропозиції клієнтам;
- коли клієнти прийняли певну пропозицію, завершує процес експертної поради, скеровує клієнтів до оформлення остаточних домовленостей (підписання угоди);
- якщо жодну з пропонованих порад клієнти не прийняли, збирає у клієнтів додаткову інформацію про проблему, ресурси, мету, критерії вирішення і передає її експерту (експертам). Процес продовжується за описаною схемою.

Робота з організатором процесу надання експертної поради має переваги та й обмеження. Перевагами такої організації цієї процедури примирення можна вважати можливість розподілити функції між учасниками процедури: організатор фахово працює безпосередньо з клієнтами, експерт фахово працює з розробкою варіантів порад з розв'язання проблеми клієнтів. Недолік такої роботи полягає в тому, що експерт працює «всліпу», не має власних вражень від спілкування з клієнтами, не має змоги вловити їхні особистісні особливості тощо.

Різновид експертної поради треба узгодити й обрати на першій зустрічі з клієнтами. Який саме варіант роботи обрати, мають вирішити експерти і клієнти. Початковий вибір різновиду процедури експертної поради не вирок: варто гнучко ставитися до перебігу процесу, у разі потреби змінювати формат роботи. Якщо за умови безпосередньої роботи з клієнтами експерт (група експертів) відчуває нездорове напруження або

переконається, що важко налагодити потрібний контакт з клієнтами, – то потрібно залучити до роботи організатора. Якщо спочатку робота була організована через організатора, але експерт (група експертів) відчувають, що потрібний безпосередній контакт з клієнтами, варто перейти до безпосередньої роботи експертів з клієнтами. Найчастіше така гнучкість винагороджується гарним результатом.

Робота групи експертів над пропозиціями може бути організована по-різному. Експерти можуть працювати спільно, застосовуючи найрізноманітніші техніки та прийоми активізації свого мислення, організації групової роботи над проблемою. (Приклади таких технік описано в Розділі 3. Проведення фасилітації у розв'язанні конфліктів). Головна засада вибору техніки для роботи – її ефективність, зручність і прийнятність для всіх, хто в ній працює. Якщо є особа, якій з будь-яких причин певна техніка не підходить, потрібно відмовитися від неї і шукати іншу, зручну для всіх. Не варто наполягати на повторенні техніки, яка не дала доброго результату: варто шукати те, що насправді ефективно працює.

Група експертів може зменшити свої спільні зустрічі до мінімуму або й взагалі відмовитися від очних спільних зустрічей, замінивши їх листуванням, скайп-конференціями тощо. Кожен експерт, працюючи самостійно, розробляє свою систему проранжованих порад, відсилає їх колегам. Відбувається створення спільного списку порад за допомогою узагальнень та поглинань подібних або однакових ідей. Напрацьований список порад з віялами наслідків піддають ранжуванню: визначають місце кожної поради в рейтингу.

Представляти список порад клієнтам можуть всі експерти або представник групи експертів за рішенням групи, узгодженим з клієнтами.

Підсумки

Експертна порада як процедура примирення полягає у наданні конфліктуючим сторонам порад, певних варіантів розв'язання їхньої проблеми, пропозицій до майбутньої угоди, які розробила на запит клієнтів компетентна, авторитетна особа (або група осіб). Експертні поради не є обов'язковими, стають рішенням, коли клієнти беруть їх за основу своєї угоди або приймають до виконання.

Експертна порада має певні різновиди: її може надавати клієнтам один експерт або група експертів, які можуть самі працювати з клієнтами або через організатора, що виконує роль сполучної ланки між експертами та клієнтами.

Процедура експертної поради, незалежно від типу цієї процедури, складається з трьох послідовних етапів: отримання інформації від клієнтів про їхню проблему, виявлення їхньої мети та критеріїв її розв'язання для клієнтів, роботи експерта (групи експертів) над пропозиціями та представлення про-ранжованих пропозицій клієнтам. Процес завершується прийняттям клієнтами якоїсь поради як бази для їхньої угоди або визнанням процесу завершеним і переходу до застосування іншої процедури примирення.

Контрольні питання

1. У чому полягає своєрідність експертної поради як процедури примирення?
2. Які типи конфлікту можуть бути розв'язані за допомогою експертної поради?
3. Які вимоги висувають до фахових та особистісних особливостей експертів?
4. Які різновиди експертних порад існують? У чому полягають їхні особливості?
5. Описати структуру експертної поради.
6. Яку інформацію треба отримати від клієнтів?
7. В яких випадках можна застосовувати аудіо- або відеозапис роботи з клієнтами під час отримання від них інформації про проблему та їхні ресурси для її розв'язання?
8. Які функції організатора експертної поради?
9. Як організовують роботу групи експертів?
10. Що є критерієм ранжування порад, які надаватимуть клієнтам?
11. В якому порядку треба надавати клієнтам експертні поради?

Завдання для самостійної роботи

1. Розробити сценарій роботи з клієнтами, за яким можна провести збір інформації про проблему, мету, клієнтів та їхні критерії розв'язання проблеми.

2. Виконати Вправу 14 Розділу 7. Практикум: вправи, тренінг.

3. Розв'язати задачі

Задача 1

До яких дій варто вдатися експерту або організатору експертної поради, якщо клієнти багатослівні, дуже емоційні, розповідаючи про проблему, багато говорять про свої переживання, ставлення та оцінки, перебивають один одного, інколи вдаються до образ партнерів тощо?

Задача 2

Під час збору інформації про проблему один з клієнтів відмовляється надавати важливі відомості, говорити про речі, без яких картина проблеми неповна. Які дії, впливи, запитання можна застосувати, щоб переконати клієнта надати потрібну інформацію?

Задача 3

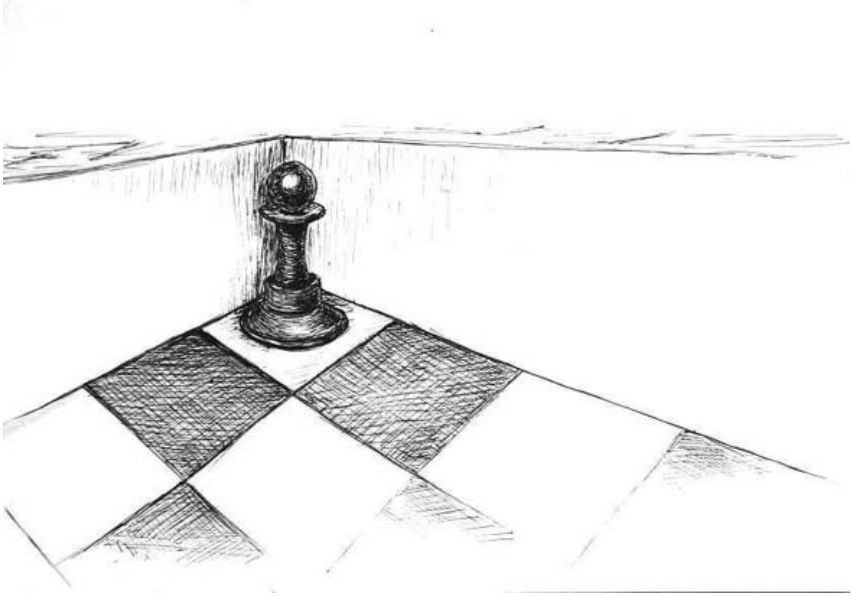
Під час збору інформації про проблему клієнти говорять суперечливі речі про певну конкретну ситуацію. Як визначити правдивість інформації? Як відрізнити об'єктивну інформацію від нашарування суб'єктивного ставлення клієнта до події та її учасників?

Задача 4

До яких дій варто вдатися експерту (експертам), якщо один клієнт приймає подану пропозицію, а другий без жодного обґрунтування відкидає пропозицію, що сподобалася партнеру?

Задача 5

На початку сесії з представлення експертних порад, клієнти просять відразу оголосити всі поради, які приготували для них експерти. Чи варто погоджуватися з клієнтами і задовольнити їхнє прохання?



Розділ 6

КОНСУЛЬТУВАННЯ ЯК ПРОЦЕДУРА ПРИМИРЕННЯ

- 6.1. Особливості консультування конфліктних проблем клієнта.
- 6.2. Процедура консультування конфліктної проблеми клієнта.
- 6.3. Визначення запиту та особливостей клієнта.
- 6.4. Внутрішній конфлікт клієнта та робота над його подоланням.

Рекомендована література

1. Альтернативні підходи до розв'язання конфліктів: теорія і практика застосування / укладачі: Н. Гайдук, І. Сенюта, О. Бік, Х. Герешко. – Львів : ПАІС, 2007. – 206 с.
2. *Гірник А. М.* Управління конфліктом (соціально-психологічний аспект) / А. М. Гірник // Світ безпеки. – 1996. – № 9. – С. 27–44.
3. *Горностай П. П.* Теория и практика психологического консультирования. Проблемный подход / П. П. Горностай, С. В. Васильковская. – Киев, 1995. – 340 с.
4. *Долинська Л. В.* Психологія конфлікту : навч. посібник / Л. В. Долинська, Л. П. Матяш-Заяц. – Київ : Каравела, 2017. – 304 с.
5. *Ложкин Г. В.* Практическая психология конфликта : учеб. пособие / Г. В. Ложкин, Н. И. Повякель. – Киев : МАУП, 2000. – 256 с.
6. *Пайнс Э.* Практикум по социальной психологии / Э. Пайнс, К. Маслач. – 4-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2000. – 522 с.

Інформаційні ресурси

[www. Psychlit](http://www.Psychlit)
www.Psychinfo
[www.psylib.kiev. ua/](http://www.psylib.kiev.ua/)
[www.psylib.org. ua](http://www.psylib.org.ua)

6.1. Особливості консультування конфліктних проблем клієнта

Консультування як процедуру примирення застосовують у випадках, коли для розв'язання конфлікту звертаються не всі особи, які є сторонами конфлікту. Це може бути одна особа, або частина сторін конфлікту (за умови багатостороннього конфлікту). Зазвичай міжособовий конфлікт супроводжується внутрішнім конфліктом його учасників і це спонукає людей звертатися за допомогою до консультанта-психолога навіть тоді, коли інші сторони не мають такої потреби або з якихось міркувань не хочуть скористатися з допомоги примірювачів, і відмовляються від сторонньої фахової допомоги.

Отож, мета консультування як процедури примирення полягає у визначенні проблем клієнта (групи клієнтів) і допомоги у їхньому доланні, виробленні у клієнтів умінь та навичок конструктивної поведінки у конфлікті, у підсумку – зробити їх самостійними, такими, що можуть дати собі раду в ситуації конфлікту. Складність роботи консультанта полягає у тому, що він не може мати всебічного уявлення про ситуацію конфлікту і проблему, бо бачить лише одну або кілька сторін конфлікту, а не усіх сторін загалом. Готуючи до розв'язання конфлікту одного клієнта (або частину клієнтів), ще важче зберегти нейтральність, не ідентифікуватися зі своїм підопічним, не перетворитися на союзника та помічника однієї сторони конфлікту. Тому вимога нейтральності в роботі консультанта стає найважливішою. Консультант має усвідомлювати, що його завдання полягає у тому, щоб підготувати клієнта до конструктивної роботи з розв'язання конфлікту. Він не має права давати клієнтам поради щодо конкретних, змістовних шляхів і засобів розв'язання їхньої проблеми.

Консультант має усвідомлювати свою роль і міру відповідальності як примірювача: визначити, чого саме бракує клієнтові для конструктивного розв'язання проблеми, допомогти клієнтові набути того, що бракувало (умінь, навичок, ставлень,

особистісних особливостей тощо). На першій зустрічі з клієнтом (клієнтами) консультант має пояснити суть і мету процедури консультування, чітко визначити межі своєї відповідальності та відповідальності клієнта.

6.2. Процедура консультування конфліктної проблеми клієнта

Незалежно від того, звернувся за допомогою один клієнт, чи група клієнтів, структура процедури консультування охоплює такі етапи:

- визначення запиту клієнта (клієнтів), підготовка клієнтів до роботи, усталення правил і регламенту роботи;
- діагностика особливостей клієнта;
- розробка програми роботи з клієнтом (групою клієнтів);
- робота з вироблення потрібних клієнтові (клієнтам) навичок та умінь;
- формулювання проблеми, визначення мети та критеріїв розв'язання проблеми;
- реалізація клієнтом (групою клієнтів) розроблених стратегій і тактик розв'язання конфлікту з іншими сторонами;
- якщо результату не досягнуто (конфлікт не розв'язано)
 - аналіз того, що відбулося, пошук слабких місць і уточнення тактики або стратегії подальших дій.

Процедура консультування зазвичай відбувається сесіями, тривалістю від 1 до 3 годин з частотою, яка залежить від потреб клієнта (клієнтів) і нагальності розв'язання проблеми. Кількість зустрічей визначає обсяг роботи, яку потрібно зробити в кожному конкретному випадку. Завершується консультування тоді, коли клієнти готові до розв'язання проблеми, чітко уявляють зміст рішення, яке може скласти угоду між сторонами.

Як і на початку інших процедур примирення, треба усталити правила та регламент роботи під час консультування. Це

варто зробити навіть за умови роботи з одним клієнтом. Крім традиційних правил щодо необхідності бути пунктуальним, толерантним до інших, активним у роботі тощо, треба наголосити на тому, що важливо подавати інформацію щиро, виконуючи самоаналіз; потрібно виконувати «домашні завдання», які визначають під час чергової сесії.

Якщо кілька клієнтів, які є частиною сторін конфлікту, звернулись за консультацією, то роботу можна організувати з кожним клієнтом окремо або з усією групою клієнтів спільно. Залежно від стосунків клієнтів між собою можна вдаватися до спільної роботи в одному приміщенні, або починати роботу з сепаратних зустрічей (як на початку процедури посередництва), а далі переходити до спільної роботи з усіма сторонами, які звернулися за консультацією.

6.3. Визначення запиту та особливостей клієнта

Визначення (а найчастіше – формування) запиту клієнта має декілька важливих для успіху консультування функцій: виявлення готовності клієнта до роботи, збір інформації про клієнта, щоб виявити обсяг і зміст роботи, мотивування клієнта до активної роботи над проблемою тощо. Звичайно, якщо клієнтів кілька, то це потрібно зробити з кожним клієнтом, узагальнити, привести до «спільного знаменника». Робота над усталенням спільного для клієнтів запиту має бути спрямована на об'єднання їхніх бачень, сумісність їхніх позицій. Якщо вироблення спільного запиту клієнтів відбулося успішно, то важливо наголосити на цьому, похвалити клієнтів, які зробили важливий крок до порозуміння та розв'язання спільної проблеми.

Як описано в **Розділі 1. Діагностика типу конфлікту та визначення ефективної процедури примирення**, треба визначити, в якій «іпостасі» (*відвідувач, спостерігач, скаржник, покупець, клієнт*) є особа (особи), що звернулися за допомогою,

зробити все, щоб усі, хто бере участь у роботі, почували себе в ролі *клієнта* (особи активної, відповідальної, готової до конструктивної роботи).

Корисною для роботи з клієнтами може бути модель «деструктивного рольового трикутника» (рис. 6.1).

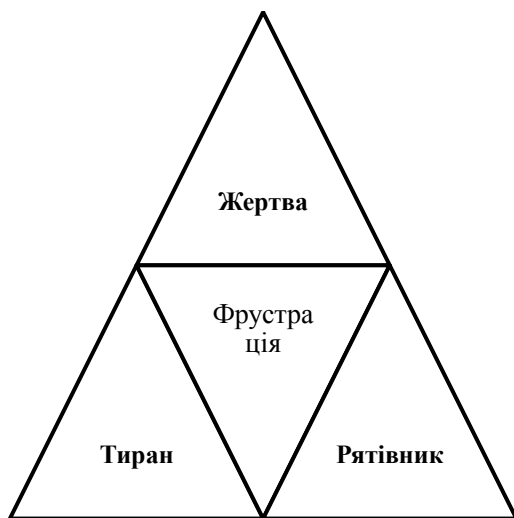


Рис. 6.1. Деструктивний рольовий трикутник

Неконструктивне переживання фрустрації особою, яка не може впоратись з конфліктом, може виявлятися в трьох різноспрямованих поведінкових векторах:

- «жертва» – переживає та/або демонструє слабкість, безсилля, апатію, іноді агресію, що найчастіше виливається не на перешкоду, а на те або тих у довкіллі, хто не може дати відповідь, заздрість до рішучості, впевненості та сили інших;
- «тиран» – переживає та/або демонструє ненависть, неприйняття, злість, неконструктивний гнів, агресію, заздрість до виваженості, толерантності, спокою інших;
- «рятівник» – переживає та/або демонструє бажання насильно робити добро, вважає свої ідеї та пропозиції

єдино правильним та безпомилковими, відповідальність тільки своєю, переживає (або й виявляє) агресивну рішучість, заздрість до самостійності та незалежності інших.

Ці деструктивні позиції взаємопов'язані. Особа, що облюбувала собі в конфлікті якусь з них, легко може перейти на іншу або до різних людей ставитися з «різних кутів трикутника»: над одними збиткуватися, принижувати, іншими авторитарно керувати, водночас представляючи себе невинною опослідженою жертвою чиїхось агресивних дій.

Щоб виявити, чи готовий клієнт до конструктивної роботи над проблемою, варто перевірити у нього схильність до фрустрації, яка є базою для прийняття перерахованих неконструктивних ролей. Зауважимо, що всі ці неконструктивні позиції корелюють з переживанням почуття заздрості. Якщо у консультанта виникають сумніви, чи клієнт перебуває в межах цього деструктивного трикутника, то для діагностики схильності клієнта до однієї з цих позицій можна додатково використати тест на схильність особи до заздрості. Якщо схильність до заздрості діагностується, то це підтвердить побоювання консультанта і йому треба попрацювати з «виведенням» клієнта з цих деструктивних теренів. Ці дії мають допомогти подолати у клієнта схильність до фрустрації, виробити толерантне ставлення до інших, розвинути усвідомлення відповідальності за розв'язання проблеми тощо.

Для мотивування клієнтів до активного та конструктивного ставлення до роботи в процесі консультування корисно з'ясувати, хто скерував клієнта на консультування. Це можна зробити за допомогою запитань:

- Звернутися на консультацію Ви вирішили самі, чи хтось Вам підказав це зробити?
- Хто скерував Вас до мене?
- Для кого це проблема, хто назвав це проблемою?
- Чи розв'язання проблеми важливе саме для Вас особисто?
- Наскільки нагальною є проблема?

Ці та подібні запитання допоможуть підвести клієнта (клієнтів) до виявлення критеріїв вирішення та формулювання мети розв'язання проблеми. Щоб визначити критерії вирішення, можна використати питання «про диво», спробувати описати «світ (життя) без проблеми» (яку клієнт має намір розв'язати), виявити, що саме у тому «світі» буде інакше, не таке як зараз. Добрі результати дають відомі психотерапевтам питання, які сформулював Е. Берн: «Що Ви бажаєте змінити? Як ми дізнаємось, що Ви щось змінили?»

Що чіткіше клієнти виявлять критерії розв'язання проблеми та мету, то легше їм буде досягнути бажаного результату. На виявлення критеріїв рішення і формулювання мети не варто шкодувати часу: іноді це саме те, чого клієнти потребували, через що не могли самі розв'язати проблему. Формулювання мети (як уявного результату) має бути чітким, за можливості стислим, логічно вивіреном, несуперечливим. Якщо клієнтів у консультації кілька, то вони мають узгодити мету, сформулювати її спільно. Мету варто записати (на дошці, фліпчарті, висвітлити на екрані монітора чи через проектор) і тримати її перед очима під час роботи. Так легше працювати, щоб не збитися з головного.

Під час описаної роботи консультант має уважно спостерігати за клієнтом (клієнтами), щоб визначити, якої саме допомоги він (вони) потребують. Найпоширеніші «слабкі місця» клієнтів такі: низький рівень стресостійкості, схильність до фрустрації, ригідність мислення і поведінки, брак комунікативних умінь і навичок, низька або надмірна мотивація, неадекватність самооцінки, наявність внутрішнього конфлікту, невміння підбирати та ефективно застосовувати певний стиль поведінки у конфлікті, низький рівень толерантності та довіри до інших тощо. Щоб мати змогу побудувати ефективний сценарій роботи з клієнтами, варто застосувати відповідні засоби психодіагностики та з'ясувати, що саме потребує корекції. На підставі психодіагностичних даних консультант має розробити сценарій роботи з кожним клієнтом: спочатку мають

бути скореговані виявлені «слабкі місця», а вже після можна приступати до фасилітування розв'язання проблеми. Варто зазначити, що перераховані «слабкі місця» клієнтів пов'язані між собою, стрижнем, зазвичай, є неадекватність самооцінки. Діагностувати та корегувати адекватність самооцінки дуже складно. Тому діагностувати та корегувати легше «похідні» неадекватної самооцінки (схильність до фрустрації, ворожість, недовіру до інших і себе, внутрішній конфлікт тощо). Приклад тренінгу впевненості в собі, який допомагає унормувати самооцінку клієнта, здолати деструктивну недовіру до себе та інших подано у *Розділі 7. Практикум: вправи, тренінг*; робота з подолання ворожості клієнтів до інших сторін конфлікту описана в *Розділі 4. Посередництво у розв'язанні конфліктів: особливості, процедура проведення*.

Звичайно, консультант може застосовувати й інші вправи та інтервенції. Варто накопичувати методики роботи, які давали добрий результат на практиці, обмінюватися дієвими методиками роботи з колегами, постійно збільшувати свій методичний арсенал.

Доволі поширена проблема – це невміння клієнтів визначити, який стиль поведінки у конфлікті варто застосувати, ригідна нездатність змінити свій стиль поведінки на той, якого потребує ситуація. Тому треба визначити схильність клієнта до певного стилю поведінки у конфлікті. Це варто зробити, застосувавши комплекс таких дій: запропонувати клієнтам визначити, наскільки вони, розв'язуючи конфліктну ситуацію, враховують власні інтереси та інтереси інших учасників ситуації і нанести ці результати на шкали (від 0 до 10) (див. рис. 6.2).

З'єднавши проекції цих крапок, наклеївши графічне зображення моделі стилів поведінки особи у конфлікті (за К. У. Томасом і Р. Х. Кілменном), матимемо уявлення про схильність клієнта до певного стилю поведінки, яке потрібно уточнити, запропонувавши клієнтові відповісти на опитувальник тесту, який розробили ці автори. Для переконливої діагностики треба провести кілька турів імітаційної гри, пропонуючи клієн-

тові домовитися з консультантом (який виконує роль іншої сторони) про розв'язання нескладних побутових ситуацій (наприклад, неповернутий невеличкий борг; одна річ у магазині, яку хочуть придбати двоє осіб одночасно; місце в транспорті, на яке обидва пасажери мають квиток, помилково подвійно виданий у касі тощо). Така комплексна діагностика допоможе з'ясувати не лише схильність до певного стилю поведінки клієнта в конфлікті, а й те, наскільки міцно клієнт його тримається. Якщо ж у клієнта діагностується високий рівень ригідності мислення та поведінки, то це може бути вагомою перешкодою до ефективних дій у реальних конфліктних ситуаціях: клієнт вперто застосовує неефективний стиль поведінки, черговий раз «наступає на ті самі граблі».

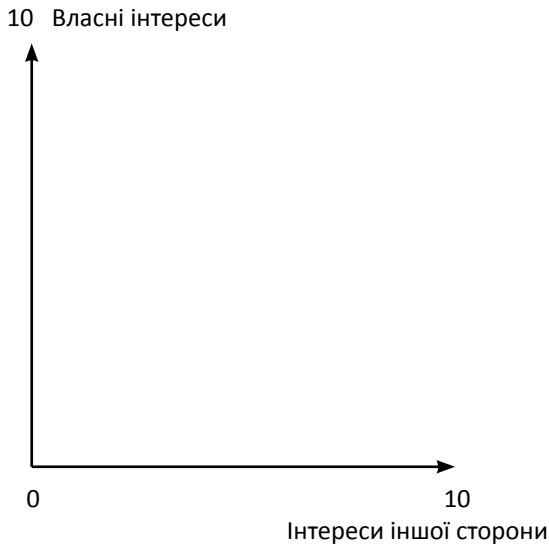


Рис. 6.2. Площина інтересів сторін конфлікту

Робота з подолання цієї проблеми може полягати у таких діях: детально ознайомити клієнта з особливостями виконання усіх стилів поведінки особи в конфлікті (за моделлю

К. У. Томаса та Р. Х. Кілменна), пояснити їхні переваги та обмеження, детально описати ситуації, за яких кожен стиль може бути застосовано ефективно, за яких не доцільно. На конкретних прикладах або за допомогою імітаційних ігор можна навчити клієнта швидко визначати, яким стилем послуговується партнер. Потрібно навчити клієнта визначати, який стиль може бути ефективний у конкретній ситуації, за допомогою тренування виробити у клієнта уміння без напруження й опору застосовувати усі стилі поведінки у конфлікті. Таке навчання дасть змогу клієнтові легше адаптуватися в ситуації розв'язання конкретного конфлікту, буде його важливим ресурсом, допоможе почуватися впевненіше та захищеніше. Сценарій роботи з опанування клієнтом різними стилями поведінки у конфлікті подано у 7.3.1. *Тренінг: стилі поведінки у конфлікті* розділу 7 навчального посібника.

Провівши попередню роботу з діагностики та корекції особистісних проблем клієнта, консультант може переходити до фасилітування розв'язання конкретної конфліктної ситуації, з якою звернувся клієнт на консультацію.

Фасилітуючи процес розв'язання проблеми, варто пам'ятати про необхідність таких речей:

- клієнт має усвідомити власні ресурси та шукати ресурси довкілля, інших людей, яких можна залучити;
- шукати осіб, які можуть конструктивно допомогти у розв'язанні проблеми;
- створити «карти» або візуальні (предметні) моделі проблеми, шукати «слабкі місця», з яких можна починати її розв'язання;
- знайти те, що «працює», що допомагає (продовжувати це робити, повторювати роботу в ефективній методичі);
- визначити те, що заважає (перестати це робити, уникати таких дій і ситуацій).

Вагомою частиною консультування є робота з ресурсами клієнта, яка складається з усвідомлення клієнтом своїх ресур-

Розділ 6

сів, уміння їх набувати та накопичувати, а також уміння їх раціонально використовувати.

Для аналізу наявності та достатності ресурсів можна запропонувати клієнтам заповнити таблицю потрібних і наявних речей для розв'язання проблеми (див. табл. 6.1).

Таблиця 6.1

Чи я маю все, що треба для розв'язання проблеми?

Потрібно для розв'язання			Маю, володію		
речі	обставини	люди	речі	обставини	люди

Особливу увагу треба звернути на ті клітинки таблиці, що заповнені в частині «Потрібно для розв'язання» та порожні в полі «Маю, володію». Переносимо ці потрібні для розв'язання, але не підкріплені ресурсами клієнта речі в нову таблицю, спрямовуємо клієнта на те, щоб чітко визначити конкретний спосіб отримання потрібного (див. табл. 6.2).

Таблиця 6.2

Поповнення ресурсів

Потрібно для розв'язання			Де і як можна отримати		
речі	обставини	люди	речі	обставини	люди

У роботі з ресурсами можна застосовувати різні модифікації матриці SWOT (сила, слабкість можливості загрози), віяла наслідків («квадрат де Карта») тощо. Для аналізу ресурсів за матрицею SWOT можна запропонувати таку її модифікацію (див. табл. 6.3).

Таблиця 6.3

Аналіз ресурсів за матрицею SWOT

	Потенційні можливості	Загрози
Мої сильні сторони	Як поєднати?	Як усунути?
Мої слабкі сторони	Як подолати?	Як запобігти?

Клієнт має заповнити усі клітинки матриці: виявити, чітко сформулювати і вписати те, що вважає своїми сильними сторонами (перевагами), своїми слабкими сторонами, пошукати потенційні можливості, проаналізувати можливі загрози. Після цього продумати, як можна поєднати свої переваги та можливості; як за допомогою власних сильних сторін усунути загрози; як за допомогою потенційних можливостей подолати свої слабкі сторони та, зважаючи на слабкі сторони, запобігти загрозам.

Аналіз ресурсів клієнта можна виконати за допомогою «Віяла наслідків» (див. табл. 6.4). Відповіді на ці чотири запитання дають змогу виявити особливості тих чи інших ресурсів, усвідомити їхню вагомість, потрібність для розв'язання конкретної проблеми. Іноді такий аналіз допомагає не відволікатись на отримання того, що в конкретному випадку і не зовсім потрібне.

Таблиця 6.4

Віяло наслідків

Що відбудеться, якщо я матиму цей ресурс?	Що відбудеться, якщо я не матиму цей ресурс?
Що не відбудеться, якщо я матиму цей ресурс?	Що не відбудеться, якщо я не матиму цей ресурс?

Така робота з ресурсами не лише піднімає рівень впевненості клієнта у своїй спроможності подолати проблему, а й дуже часто допомагає знайти шляхи її розв'язання, підказує оптимальне рішення.

У консультуванні особливого значення набувають «домашні завдання», які клієнти мають виконувати під час перерв між консультаціями. Варто нагадати, що консультант не має права давати клієнтам поради та самостійно вигадувати дії, які треба виконати. В процесі роботи над проблемою клієнти мають шукати та формувати конкретні дії, які можуть бути виконані на шляху розв'язання проблеми (щось зробити, щось сказати певній конкретній особі тощо). Консультант має зауважувати та занотовувати ідеї та пропозиції клієнтів, наприкінці сесії сформулювати «домашнє завдання», нагадавши клієнтам, що це були їхні ідеї та пропозиції. На початку нової зустрічі обов'язково потрібно запитати клієнтів, чи виконане завдання, що було добре, що вийшло, було корисним, наскільки просунулися у розв'язанні проблеми тощо. Звичайно, добре виконане домашнє завдання заслуговує похвали та нагороди: зробити клієнтам комплімент, нагородити посмішкою, впевненістю в успішному завершенні їхньої роботи тощо.

6.4. Внутрішній конфлікт клієнта та робота над його подоланням

Внутрішній конфлікт може супроводжувати міжособовий конфлікт, бути його наслідком і переживатися в системі постконфліктного синдрому, і бути самостійним феноменом і проблемою, з якою клієнти звертаються за допомогою до консультанта. Внутрішній конфлікт зазвичай визначають як суперечності в сфері «Я» концепції, мотиваційній, емоційно-вольовій і пізнавальній сферах, загалом у обширі «свідомість – буття». Звичайно, консультант може використати тестові мето-

дики для визначення наявності у клієнта внутрішнього конфлікту. Але вивчення особистісних особливостей клієнта дасть змогу отримати детальнішу картину. Можна говорити про певні досить виразні маркери у названих сферах, що свідчать про наявність у клієнта внутрішнього конфлікту, на які має звернути увагу консультант.

У сфері «Я» концепції про наявність внутрішнього конфлікту свідчать:

- неадекватна самооцінка;
- неадекватний рівень домагань;
- нереалістичні та викривлені соціальні очікування;
- наявність психологічних захистів.

У мотиваційній сфері консультантові треба звернути увагу на наявність у клієнта таких речей:

- розбіжність між «цінністю» та «досяжністю» в різних життєвих сферах;
- розбіжність між тим, що є і тим, що має бути з погляду клієнта (його уявлень про традиції, соціальні норми тощо);
- розбіжність між тим, що особа хоче і тим, що вона має;
- розбіжність між тим, що особа хоче і тим, що може виконати;
- розбіжність між тим, що особа хоче, може і повинна, вважає своїм обов'язком;
- загалом невміння прийняти рішення за наявності ситуації вибору, наявність мотиваційного конфлікту (за К. Левіним).

Показниками внутрішнього конфлікту в пізнавальній сфері особистості можуть бути:

- переживання когнітивного дисонансу;
- забування (витіснення) важливих справ, інформації, подій;
- різні варіанти раціоналізації.

Маркерами внутрішнього конфлікту в емоційній сфері особистості можуть бути:

- наявність високого рівня тривожності;
 - постійна пригніченість, емоційна притупленість або невинуватана напускна веселість;
 - наявність агресивності (невинуватаної, емоційної);
 - фрустрація;
 - стан дистресу;
 - повторне застосування неефективних копінг-стратегій.
- Показниками внутрішнього конфлікту у *вольовій сфері* особистості можуть бути:
- нездатність ефективно приймати рішення;
 - нерішучість або надмірно швидке та непродумане рішення;
 - нездатність (небажання, опір) виконувати прийняте рішення.

Зазвичай згадані маркери поєднуються в комплекс, але наявність навіть окремих показників має насторожити консультанта. Зрозуміло, що треба не просто констатувати наявність тієї чи іншої проблеми клієнта, а й допомогти йому її подолати. Це варто зробити перед тим, як приступати до розв'язання конфліктної ситуації (міжособового конфлікту), що була сформульована в запиті клієнта.

Не претендуючи на вичерпність, визначимо стратегію роботи консультанта з перерахованими проблемами.

Неадекватна самооцінка, неадекватний рівень домагань, нереалістичні та викривлені соціальні очікування зазвичай пов'язані між собою і, відповідно, або завищені, або занижені. За умови заниженої самооцінки та рівня домагань у клієнта потрібно застосувати тренінг впевненості в собі. За умови завищеної самооцінки та рівня домагань можна запросити клієнта до розмови про інших учасників конфлікту, зняти розповідь клієнта на відео, переглянути з клієнтом відеоматеріал і спонукати клієнта оцінити ставлення його до інших з позиції інших (тих, про кого йшлося, його батьків, певних знайомих, незнайомих, сторонніх осіб тощо) та висловити свою реакцію на наратив клієнта. З клієнтом варто обговорити такі питання: як

співвідноситься його зазіхання на довершеність, могутність та нездатність розв'язати конкретну проблему, що спонукала його звернутися за допомогою консультанта. Зрозуміло, що підняти самооцінку можна легше і швидше. Зі зниженням самооцінки клієнта доведеться попрацювати довше, виваженіше, бо зазвичай люди з завищеною самооцінкою чинять більший опір, легко ображаються. Непогані результати дають обговорення питань: як я ставлюсь до інших, як інші ставляться до мене, як би мені хотілося, щоб інші ставилися до мене, що я можу зробити, щоб досягнути бажаного ставлення інших до мене? Для клієнтів, які люблять малювати або ліпити, можна створити умови для малювання або ліплення (якби мій портрет намалював або зліпив мій бюст.... (хтось конкретний з оточення), вийшло б так). Цікаво працювати з метафорами. Наприклад, пропонуємо клієнтові визначити, з якого матеріалу він би хотів замовити свій бюст, який би матеріал вибрали для його бюсту різні особи з його оточення, які по-різному до нього ставляться.

За наявності *психологічних захистів* треба виявити причини страхів, травм, що їх спричинили, і працювати, щоб клієнт усвідомив наявні ресурси та збільшував свої особистісні ресурси та можливості.

Робота з конфліктами в *мотиваційній сфері* передусім стосується бажаного та досяжного, а також того, що притягає, подобається особі і тим, що очікують від неї інші (або в уяві цієї людини вимагає від неї соціум через норми, традиції, закони тощо). Часто саме поняття «цінність» для клієнта розмите, невизначено, незрозуміло. Для увиразнення та розбудови системи ієрархії цінностей клієнта можна використатися такий набір запитань:

- Чим би Ви могли надихнути інших?
- Як би Ви хотіли змінити світ?
- Які слова Ви би хотіли бачити на своєму пам'ятнику? За що б його Вам мали встановити (бажано за життя)?
- Чим би Ви хотіли запам'ятатися майбутнім поколінням?
- Що для Вас важливе настільки, що могли б віддати за здійснення цього усі накопичення?

- Чи є щось, ради чого Ви готові віддати 10 років свого майбутнього життя?
- Що б Ви не зробили за будь-яких обставин, ніколи, навіть з примусу?

Зрозуміло, що не варто намагатися знецінювати важливі для клієнтів речі: це викличе опір, образу, бажання припинити роботу з консультантом, якого одразу кваліфікують як особистого ворога. Яскраво виражені асоціальні цінності – це вже з обширу психіатричних проблем. Оскільки міжособовий конфлікт – явище суб'єктивне, то неприйняття цінностей і цілей інших осіб є його підґрунтям. Отож, потрібна робота з підвищення рівня толерантності клієнтів, розуміння ними права інших на суб'єктність, на свої бачення та цінності. Тут може допомогти тренування здатності до децентрації (застосування циркулярних запитань, уміння побачити певну ситуацію очима іншої людини тощо). Доброго результату можна досягнути, провівши з клієнтами вправу «Створення світу» (див. *Розділ 7. Практикум : вправи, тренінг*).

Оскільки суттєвою проблемою є розбіжність між «цінністю» та «досяжністю» в різних життєвих сферах, тобто сумнів у можливості досяжності бажаного або й стійке переконання у недосяжності того, до чого клієнт прагне, потрібно працювати з опірністю клієнта до фрустрації та з усвідомленням наявності власних ресурсів, з набуттям і накопиченням найрізноманітніших особистісних ресурсів.

Поширена проблема – невміння прийняти рішення за наявності ситуації вибору, яку детально проаналізував К. Левін як мотиваційний конфлікт (коли людина має обирати між добрим і ще ліпшим, між кількома можливостями з різним балансом позитивних і негативних наслідків або шукати «менше зло», коли всі можливості мають негативні наслідки та непривабливі). Попри зовнішню відмінність описаних альтернатив, перебіг і наслідки мотиваційного конфлікту однакові: коли людина опиняється в ситуації вибору і змушена щось обрати, вона дуже прискіпливо та критично оцінює те, що обрала, іде-

алізує нереалізовані можливості. Звичайно, якщо шукати лише недоліки в тому, що обрано, знайти їх вдається. Людина починає картати себе за неправильно зроблений вибір, жалкує за не здійсненими можливостями, пірнає у вир самозвинувачень. Вихід з цього скрутного становища полягає в усвідомленні доволі простої речі: реальність отримує лише те, що обране, здійснене. Після вибору всі інші можливості перестають існувати, а чи варто побиватися за тим, що не існує? Не втрапляти в мотиваційний конфлікт допомагає рішучість і адекватне почуття відповідальності: вчасно «закрити гештальт» і прийняти результати власних дій.

Робота над виявами внутрішнього конфлікту клієнта *в пізнавальній сфері* особистості пов'язана з подоланням негативних наслідків переживання *когнітивного дисонансу*. Залежно від особливостей вияву цього феномена у конкретного клієнта дії консультанта можуть бути різними: інколи достатньо спрямувати клієнта на отримання й усвідомлення додаткової інформації, але часто проблема клієнта полягає в нездатності децентруватися і усвідомити, що на кожную подію або думку може бути дуже багато поглядів, і з різних позицій може бути і різна оцінка, відкривається інший зміст, а інколи й інший сенс. Іноді стан когнітивного дисонансу зумовлює певне (найчастіше – упереджене) ставлення до джерела або автора інформації. За однобічної оцінки клієнтом якогось джерела інформації або особи, що її надавала, варто попрацювати з пошуком протилежної оцінки, щоб клієнт побачив хибність упередження і намагався давати об'єктивнішу оцінку джерел інформації.

Забування (витіснення) важливих справ, інформації, подій демонструє їхній травмуючий вплив на людину. Найчастіше люди намагаються забути те погане, що зробили (або прагнули зробити) іншим і що їх самих принижувало у власних очах. Варто допомогти клієнтові ці речі усвідомити та зрозуміти, що минуле не завжди панує над майбутнім. Інколи минуле варто лишити минулим і сприймати як досвід, виправлення помилок і платформу створення нового, позбавленого старих недоліків.

Різні варіанти *раціоналізації* – це намагання переконати себе псевдорозумними поясненнями за принципами «кислий виноград» або «солодкий лимон»: коли особа ганить недосажне або намагається переконати себе у перевагах «синиці в руках». Е. Фромм вважав раціоналізацію способом залишитися в групі (масі), і водночас залишитися самим собою, почуватися самодостатньою особистістю. Інколи ще говорять про інтелектуалізацію – коли люди за допомогою довгих, часом складних логічних конструкцій, намагаються пояснити власні промахи, помилки несприятливими обставинами, які не дали змоги отримати результат. У таких випадках добре діє спростування доведення клієнта «від противного», доводячи, що аргументи клієнта недостатні або в його доведенні містяться логічні помилки. Якщо консультант спробує назвати «раціоналізовані» розмірковування клієнта хибними, помилковими або ще гірше – невротичними, то це може не лише викликати у клієнта затятість, а й спровокувати образу, відмову від подальшої роботи. Непряме доведення, за якого консультант спочатку ніби погоджується з клієнтом, а далі поволі демонструє абсурдність або недоведеність його позиції зазвичай не викликає опору, допомагає вивести клієнта з «болота» раціоналізації.

Зрозуміло, що усі перераховані дії теж стосуються переживань клієнта. Вже йшлося про роботу з подолання фрустрації, непродуктивної агресивності та про речі, які дають змогу підвищити стресостійкість клієнта. Загалом зусилля консультанта в напрямі розвитку емоційного, соціального та мотиваційного інтелекту клієнта завжди корисні, допомагають підвищити рівень його самоефективності та здатності до соціальної адаптації в будь-яких напружених життєвих ситуаціях, не лише в ситуації конфлікту (зовнішнього або внутрішнього).

Особливу увагу варто звернути на копінг-стратегії. Копінг-стратегії (копінг, копінгові стратегії) зазвичай визначають як дії, до яких вдаються люди, коли потрапляють у скрутне становище, долають стресогенну ситуацію. Це поняття об'єднує когнітивні, емоційні, поведінкові стратегії, які використовують,

щоб подолати напружені, стресові ситуації. Оскільки конфлікт зазвичай переживають як стресову ситуацію, то копінг-стратегії можна розглядати як важливу складову поведінки людини в конфлікті.

Вперше термін «копінг-стратегія» запропонував Л. Мерфі у 1962 р. для визначення поведінкових реакцій дитини, яка долає кризу розвитку. Пізніше Р. С. Лазарус у книзі «Психологічний стрес та процес його подолання» застосував цей термін як назву для усвідомлених стратегій поведінки в процесі долаття стресу та виходу з нього.

В останні десятиріччя став популярним «ресурсний» підхід до проблеми долаючої поведінки, в якому акцент роблять на розподілі ресурсів за допомогою певного «комплексу ключових ресурсів», що дає змогу адаптуватися та зберігати здоров'я за складних обставин, у напружених ситуаціях. До ресурсів зазвичай зачисляють наявність і доступність моральної, емоційної, матеріальної, інструментальної допомоги соціального середовища та власні здібності, навички та вміння людини. За теорією збереження ресурсів, яку запропонував С. Хобфол, існують два класи ресурсів: матеріальні та соціальні (пов'язані з цінностями). М. Селігман вважає, що найголовніший ресурс у протистоянні стресу – оптимізм: коли людина вірить у те, що ситуація не безнадійна, спрямована на успіх, складнощі вона переживає легше, має менше збитків. Часто представники цього «ресурсного» підходу для пояснення того, чому в напруженій ситуації індивід обирає ту чи іншу стратегію її подолання, використовують конструкт «життєстійкість». Цей конструкт дещо ширший за попередній, оскільки йдеться про загальну життєву (ціннісну) позицію, осмислення життя як екзистенційної буттєвої цінності (сенсу). Життя розглядають як найважливішу цінність у кожному його вияві, кожна мить – сенсовна. Цей сенс індивідуальний і створюється самою людиною. Отже, якщо людина переживає дискомфорт – вона сама його створила і в її волі змінити ситуацію на власну користь.

До поняття життєстійкості близьке поняття «самоефективність», яке ввів А. Бандура. Самоефективність можна розгля-

дати як базовий ресурс, опираючись на який людина будує свою поведінку, обирає ту чи іншу стратегію подолання труднощів. Е. Фрайденберг наголошує, що самоефективність пов'язана з оцінкою людиною її власної здатності розв'язувати проблеми, використовуючи свої власні ресурси та залучаючи ресурси соціального довкілля. Можна погодитися з М. Селігманом, який розглядає оптимізм як найпотужніший ресурс у важких, травмуючих ситуаціях. Оптимісти скоріше одужують, легше переносять втрати, часто знаходять ефективніші вирішення складних проблем.

Важливі ресурси особистості містяться в культурному та соціальному капіталі людини. Варто зазначити, що не лише ресурси впливають на вибір стратегії поведінки, а й копінг-стратегії.

Класифікацій копінг-стратегій майже стільки, скільки досліджень цієї проблеми. Найпершу та найбільш цитовану класифікацію копінг-стратегій запропонували Р.С. Лазарус і С. Фолкман, які поділили їх на «проблемно-зорієнтовані», «емоційно-зорієнтовані» та «уникання». У цій класифікації йдеться про способи дій особи в стресовій ситуації: аналіз і робота з проблемою, переживання ситуації чи її уникання. Більшість авторів, які досліджують феномен копінг-стратегій, замінюють у цій класифікації емоційно-зорієнтовані стратегії на «стратегії пошуку соціальної підтримки», хоча ці стратегії не тотожні: можна цілком свідомо і на підставі ґрунтовного аналізу ситуації звернутися за допомогою інших, а можна шукати захисту в інших зі страху з бажання «сховатися у чийхось обіймах».

Для практичних цілей консультування корисно поділити копінг-стратегії на продуктивні, проміжні та непродуктивні стилі (Е. Фріденберг та Р. Льюїс).

Таблиця 6.5

Стили копінг-стратегій (Е. Фріденберг та Р. Льюїс)

Продуктивний стиль	Проміжний стиль	Непродуктивний стиль
Системне обдумування, аналіз ситуації	Пошук підтримки, схвалення, прагнення поділитися	Неспокій, тривога
Наполеглива робота	Спілкування, пошук нових друзів	Надія на диво: усе має налагодитися самостійно
Добросовісне ставлення до роботи	Прагнення належності, соціальні очікування	Розпач, відмова від дій, хворобливі стани
Високі досягнення	Суспільні дії: організація дій групи для розв'язання проблеми	Розрядка: «випуск пари», агресія, плач, істеричний сміх, прагнення відволіктися
Фокус на позитиві, оптимізм	Професійна допомога	Ігнорування проблеми
Активний відпочинок, відновлення ресурсів	Духовні практики, молитви, духовна література	Самозвинувачення, приховування проблеми від інших, занурення в себе

Зрозуміло, що консультанта має непокоїти, якщо клієнт обрав для себе непродуктивні копінг-стратегії, а особливо те, що він схильний до впертого повторного застосування неефективних стратегій. Потрібно попрацювати з клієнтом і вивести з цього замкненого кола. Тут можуть знадобитися дії, аналогічні до долання схильності клієнта до фрустрації, оскільки підмурівком непродуктивних копінг-стратегій і є фрустрація.

Корисною складовою вироблення в клієнта вміння обирати та застосовувати продуктивні копінг-стратегії може бути робота з *екстерналізації проблеми*. Дуже часто людина інтерналізує проблему, робить її частиною своєї особистості, несвідомо ідентифікує себе з проблемою настільки, що опиняється в її полоні, не здатна аналізувати, шукати її розв'язання, дивиться

на світ крізь призму проблеми. Такий стан поглиненості проблемою спричиняє страх дій, нездатність логічно мислити, паралізує волю. Екстерналізацію потрібно проводити покроково, послідовно *окреслюючи, звужуючи та виводячи* проблему поза «Я» клієнта. Окреслення проблеми полягає в її чіткому формулюванні, у вигляді запитання, звернувши увагу на такі моменти:

- **Хто** має змінюватися та змінювати?
- **Що** має змінитися?
- **Як** має змінитися?
- **Коли** має змінитися?

Такий підхід дає змогу не лише спрямувати клієнта до усвідомлення, що розв'язання проблеми потребує певних *змін*, а й максимально конкретизувати проблему і, відповідно, «стиснути» до її власних меж, які не сягають безмежного особистісного світу людини. «Виведення» проблеми можна виконати за допомогою різних способів візуалізації та «опредмечування»: можна запропонувати клієнтові намалювати схему, малюнок проблеми, виліпити її з глини, пластиліну, викласти схему розвитку проблеми з камінців, гудзиків, різнокольорової пряжі, піску, круп, квасолі, витинати з паперу тощо. Можна використовувати будь-який спосіб опредмечування, який заохотить клієнта до активної роботи. Під час розв'язання проблеми створену схему можна застосовувати багаторазово, переробляти її, думаючи над можливими шляхами вирішення. В роботі з групою клієнтів можна паралельно створювати декілька таких моделей, порівнювати моделі, які створили всі сторони конфлікту, шукати збіги, подібності, спільне бачення. Можна запропонувати клієнтам разом створити модель проблеми і працювати над нею.

Оскільки перепорою до успішного розв'язання конфлікту клієнтом можуть бути недоліки у розвитку та функціонуванні його *вольової сфери*, варто перевірити як клієнт володіє вольовими рисами, в чому полягають особливості прийняття ним рішень, яке ставлення до виконання прийнятого рішення

клієнт мав. Ці проблеми «впливають на поверхню» і часто їх долають під час описаних дій з корекції проблем у сфері «Я-концепції», емоційної, мотиваційної та когнітивної сфери клієнта. Але не варто думати, що це «супутні» проблеми і вони самі розв'яжуться. Важливо звернутися до усвідомлення клієнтом міри своєї відповідальності за рішення, формувати вміння користуватися методиками аналізу рішень, прогнозу їхніх наслідків (можна застосовувати матрицю SWOT, віяло наслідків тощо).

Нездатність або небажання, опір виконувати прийняте рішення поволі можна долати, розв'язуючи проблему поступово, покроково, формулюючи конкретні, нескладні за обсягом і досить легкі до виконання дії, які клієнт має виконувати як «домашні завдання» після кожного сеансу роботи з консультантом. Важливо щоразу не лише перевіряти, чи завдання справді виконане, а виявляти, наскільки його виконання допомогло просунутися на шляху розв'язання проблеми загалом, наскільки дії були корисними та слухними.

У процесі консультування як процедури примирення можна застосовувати найрізноманітніші техніки, методики, психотерапевтичні підходи. Найважливішим критерієм відбору методик роботи з клієнтом має бути корисність для подолання конкретної проблеми, комфортність для клієнта і результативність. Правило залишається незмінним: підбираємо методику до клієнта, а не навпаки.

Підсумки

Консультування як процедура примирення полягає у наданні фахової допомоги клієнтам у долати конфліктних проблем, коли за допомогою звертається частина учасників (сторін) конфлікту або один клієнт.

Структура процедури консультування конфліктної проблеми клієнта (клієнтів) складається з таких етапів: визначення

запиту клієнта (клієнтів), підготовка клієнтів до роботи, усталення правил і регламенту роботи; діагностика особливостей особистості клієнта, слабких місць в його уміннях і навичках; розроблення програми та сценарію роботи з клієнтом (групою клієнтів); робота над потрібними клієнтові (клієнтам) навичками й уміннями; формулювання проблеми, визначення мети та критеріїв розв'язання проблеми; фасилітування розв'язання конкретної конфліктної ситуації, з якою звернувся клієнт на консультацію; реалізація клієнтом (групою клієнтів) розроблених стратегій і тактик розв'язання конфлікту з іншими сторонами; якщо результату не досягнено (конфлікт не розв'язано) – аналіз того, що відбулося, пошук слабких місць і уточнення тактики або стратегії подальших дій.

Важливим у консультуванні є заходи, які можуть сприяти усвідомленню клієнтом стану його ресурсів (достатності, якості, відповідності до потреб тощо) та умінню їх накопичувати, ефективно використовувати.

За фаховою допомогою часто звертаються клієнти, яких турбує внутрішній конфлікт, який може бути самостійною проблемою та супроводжувати міжособовий конфлікт, бути частиною постконфліктного синдрому. Внутрішній конфлікт може виявлятися як суперечність у різних особистісних сферах: це і проблеми «Я» концепції, і складнощі мотивації, і напруження емоційно-вольової та пізнавальної сфер. Допомогаючи клієнтові долати внутрішній конфлікт, консультант має допомогти йому розв'язати міцний вузол неадекватної самооцінки, помноженої на схильність до фрустрації та ригідності мислення та поведінки цієї особи.

Отож, найважливішим завданням консультування можна вважати: зробити клієнта активним, сильним, здатним самостійно приймати рішення в ситуаціях міжособового конфлікту, водночас ефективно долаючи свої внутрішні проблеми.

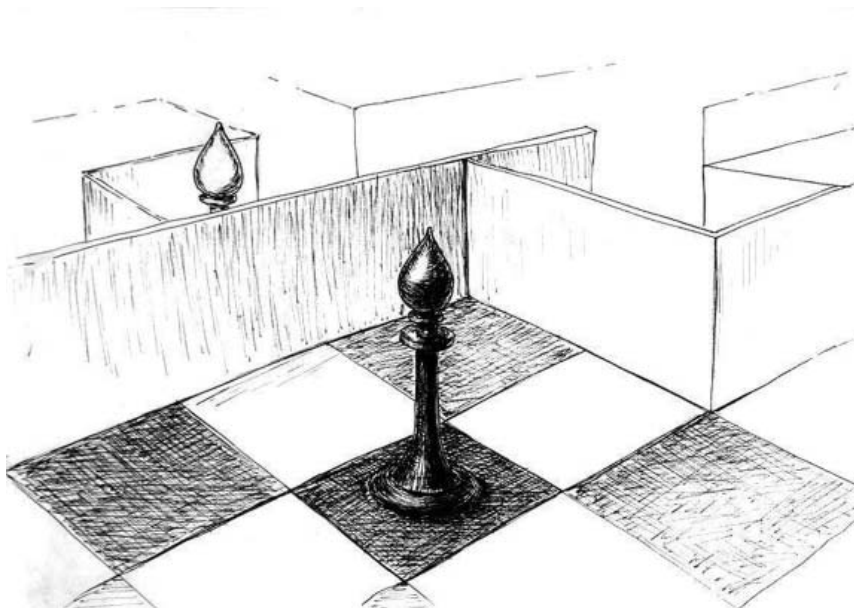
Контрольні запитання

1. У чому полягає своєрідність консультації як процедури примирення?
2. У чому полягає мета консультування як процедури примирення?
3. Чим відрізняються правила роботи в консультуванні від посередництва та фасилітації?
4. Чи має право консультант давати поради клієнтам щодо розв'язання їхньої конфліктної ситуації?
5. Які етапи процесу консультування як процедури примирення?
6. Що таке «деструктивний рольовий трикутник»?
7. Який емоційний стан є основою «деструктивного рольового трикутника»?
8. Як мотивувати клієнта до активної й ефективної роботи в процесі консультування?
9. Як організувати процес виявлення критеріїв рішення та формулювання мети розв'язання конфліктної проблеми клієнтами?
10. Як навчити клієнтів обирати й ефективно застосовувати стилі поведінки у конфлікті?
11. Що належить до особистісних ресурсів клієнта?
12. Як застосовувати матрицю SWOT в роботі з особистісними ресурсами клієнта?
13. Що таке «домашнє завдання»? Як і для чого їх застосовують у процесі консультування?
14. Що таке внутрішній конфлікт? Які причини його виникнення?
15. Які проблеми в сфері «Я-концепції» клієнта свідчать про наявність у нього внутрішнього конфлікту?
16. Які проблеми в мотиваційній сфері особистості клієнта свідчать про наявність у нього внутрішнього конфлікту?
17. Які проблеми в емоційно-вольовій сфері особистості клієнта свідчать про наявність у нього внутрішнього конфлікту?
18. Які проблеми в пізнавальній сфері особистості клієнта свідчать про наявність у нього внутрішнього конфлікту?
19. Як долати внутрішній конфлікт у сфері «Я-концепції»?

20. Як долати внутрішній конфлікт у мотиваційній сфері особистості?
21. Як долати внутрішній конфлікт у емоційно-вольовій сфері особистості?
22. Як долати внутрішній конфлікт у пізнавальній сфері особистості?

Завдання для самостійної роботи

Опрацювати ситуаційні вправи, які стосуються консультування, наведені в *Розділі 7. Практикум: вправи, тренінг.*



Розділ 7

ПРАКТИКУМ: ВПРАВИ, ТРЕНІНГ

У Практикумі запропоновано ситуаційні вправи, які можуть стати в нагоді в процесі підготовки консультантів-примирювачів до фахової роботи з допомоги у розв'язанні конфліктів: за допомогою цих вправ консультанти можуть виробляти уміння аналізувати конфлікт, виявляти наявність конфлікту взаємин, застосовувати карти конфлікту, розробляти програми фасилітування, посередництва, консультування конфліктних випадків, набувати компетентностей експерта для проведення експертної поради.

Наведені тренувальні вправи для розвитку емоційного інтелекту особи, вироблення умінь та навичок, що допомагають ефективному спілкуванню можна застосовувати як для вироблення фахових навичок і вмінь примирювача, так і в роботі з клієнтами під час консультування.

У практикумі також вміщено описи авторських тренінгів роботи з опануванням клієнтом стилями поведінки в конфлікті та формування в особи упевненості у собі.

7.1. Вправи

7.1.1. Ситуаційні вправи

Вправа 1

Мета. Навчитися аналізувати конфлікт і визначати рівень залученості учасників до конфлікту, їхній вплив на його перебіг та розв'язання.

Завдання. Проаналізувати конфлікт. Намалювати схему взаємодії учасників конфлікту, рівень їхньої залученості та впливу на конфлікт.

Зміст ситуаційної вправи

Відділ у великій і досить розгалуженій науковій установі. У відділі створили комп'ютерну лабораторію, її завідувачем став 35-річний фахівець з комп'ютерної техніки Дмитро, який з ентузіазмом узявся до роботи. Його помічником призначили Тараса, чоловіка п'ятдесятирічного віку, який працював у відділі понад 25 років і мав потаємну надію очолити цю лабораторію. Директор хотів мати на посаді завідувача лабораторії людину значно молодшу, з відповідними знаннями, тому вибрав кандидатуру Дмитра. Ця ситуація образила Тараса, він не упускав нагоди сказати Дмитрові щось дошкульне, виконував його доручення повільно і на свій кшталт.

Приміщення лабораторії потребувало ремонту. Тарас зайнявся організацією ремонту з великим ентузіазмом. Всі питання з ремонту вирішував сам, радився тільки з керівником відділу. Полюбляв говорити, що все на його голові, що він робить лабораторію тощо. Керівник відділу явно симпатизував Тарасові, а до Дмитра ставився дещо поблажливо, а часто густо просто не звертав на нього уваги. З Дмитром не радились,

коли обирали місце для лабораторії, коли розпочинали ремонт, навіть замовляли оргтехніку без нього (це зробив за дорученням керівника відділу Тарас).

Якось зранку робітники привезли ґрати, які замовив Тарас, щоб поставити на вікна майбутньої лабораторії. Тараса, як часто останнім часом траплялося, не було на роботі. Робітники звернулися до Дмитра, щоб він показав, на які вікна ставити ґрати. Дмитро відмовився. Сказав, що він робить лабораторію, а не буцегарню і такого жажіття на вікнах не поставить. Ґрати були найпростіші – примітивна клітинка. Робітники залишили ґрати в коридорі і поїхали геть.

За декілька годин прийшов Тарас і поцікавився, чому робітники не працюють. Дмитро повторив йому свою тезу про буцегарню і додав, що Тарас перевищує свої повноваження. Тарас відповів, що він у цій установі працював, коли деякі пішки під стіл ходили. Вимовивши ці слова, він відштовхнув Дмитра, який від несподіванки заточився і впав. Зчинився галас, взаємні образи сипалися без упину. Усе це відбувалося на очах керівника відділу, який мовчки дивився на цей спектакль. У кімнаті також перебували інші працівники відділу, серед яких була Олена, яка дуже подобалась Дмитрові. Деякі працівники кинулися рознімати супротивників, намагалися їх заспокоїти, деякі перешіптувались, спостерігали.

Тарас закінчив сутичку погрозою, що звільнення Дмитра вже не за горами. Керівник відділу на сутичку працівників не зреагував, підтримуючи Тараса.

У сусідньому відділі працювала жінка, яка давно хотіла помститися Тарасу, якого вона вважала винним у тому, що він «присвоїв» собі винахід її сина-студента. Ця жінка переконала Дмитра написати офіційну скаргу на Тараса, подати її не лише директорові установи, а й у Міністерство, що він і зробив, бо був обурений реакцією керівника відділу.

Міністерство надіслало комісію, яка довго та ретельно перевіряла роботу установи, і директор, і керівник відділу, і практично всі працівники установи мали багато додаткових проблем.

Директор установи оголосив догани керівникові відділу, Тарасові та Дмитру, що лише активізувало конфлікт між ними.

Вправа 2

Мета. Навчитися визначати конфлікт взаємин за аналізом розповіді клієнта.

Завдання. Для кожної з наведених розповідей клієнтів заповнити таблиці, наведені в Розділі 1. *Діагностика типу конфлікту та визначення ефективної процедури примирення* (див. табл. 1.1, 1.3, 1.4).

Зміст ситуаційної вправи

Розповідь клієнтки 1. Невістка мене не поважає: усі мої поради висміює, ніби я щось погане хочу для неї, мого сина й онука. Перед початком навчального року я купила для онука портфель і канцелярське приладдя. Юля говорить: «Ми не жебраки, можемо своїй дитині самі усе придбати, набагато якісніше, а не з Краківського». Яка різниця дитині у другому класі: усе розгубить або зламає. Юля поскладала це усе в шафу, навіть дитині не показала, поїхала в «Ашан» купувати інше. Мені не образливо це? Як терпіти її вибрики? Правда, до сина й онука невістка ставиться добре: завжди в квартирі прибрано, усе вчасно випрано і попросовано, готує смачно. Хлопці мої доглянуті. Але гостра на язик і непоступлива.

Розповідь клієнтки 2. У людей невістки як доньки, а мені трапилось таке прикре, де тільки таку мегеру мій синок собі вподобав. Перед початком навчального року я купила для онука портфель, усе шкільне приладдя. Говорить: «Отаке вигадали, ніби ми не можемо своїй дитині самі усе купити, точно те китайське барахло на Краківському брали». Вона зла, пихата, жадібна, непоступлива. Господарство веде непогано, тут не маю до чого придертися: чисто, наварено. Але як терпіти, коли вона, брехуха, сина (а тепер уже й онука) напучує проти мене? Така підла, усе якісь наклепи збирає, підколювання, щоб я не зро-

била, усе не так і не таке. І цього разу усі подарунки запхала до шафи та поїхала до «Ашану» купувати нові речі до школи.

Розповідь клієнта 3. Ми з тим негідником знайомі ще з часів навчання в університеті. Він ніколи не ставився до мене не тільки як до фахівця, що чогось вартий, а й взагалі за людину не мав. Постійно кепкує з мене, ніби дружньо, ніби жартома. Остання витівка цього нахаби взагалі усі межі перейшла: 1 квітня ходив по усіх відділах і патякав, що мене дружина застукала з коханкою на дачі. Ми й дачі ніколи не мали! Коли я його притис до стінки, став викручуватися як плазун, що це ж жарт, бо 1 квітня. Почав говорити, що у мене взагалі почуття гумору немає. Як можна з такою наглотою працювати!?

Розповідь клієнтки 4. Мама мого чоловіка полюбляє втручатися у наші внутрішні сімейні справи, просимо ми в неї пораду чи ні. Хоч і мешкаємо ми у різних районах міста, але Євгенію Петрівну це не зупиняє. Це створює напруження для нас усіх. Чоловік дуже прив'язаний до матері (вона його виховувала сама, батько чоловіка рано помер). Але усьому має бути межа. Тепер ми робимо в помешканні ремонт і вона вирішила диктувати свої умови, як має виглядати наша квартира: втручається у все (то колір стін не такий, то плитка має бути інша, то вікна не такі). Про меблі я вже мовчу: усе не таке.

Розповідь клієнтки 5. Мій чоловік дуже любить керувати всіма. Хоче, щоб я і діти його слухалися беззастережно. Анатолій (чоловік) дуже відповідальний і вимагає від усіх такого самого. Нещодавно влаштував скандал доньці безпідставно, бо вона сиділа дивилася якийсь фільм і відразу після обіду не помила посуд. Анатолій пильнує, щоб усе було зроблено вчасно, якісно, піклується про мене і дітей, але йому важко стримати себе, коли бачить якийсь безлад, або хтось робить не так, як йому хочеться, або видається правильним.

Розповідь клієнтки 6. Уявіть собі, що доробляє ота особа, за яку я мала необачність вийти заміж. Донька, якій він наказав мити посуд, трохи затрималася, бо хотіла додивитися кіно.

Воно так розкричалося, так вимахувало руками! Завжди хоче, щоб його дурнуватих приписів усі дотримувалися. Ніколи не вислухає, що йому говорять. Тільки він має рацію, а усі решта говорять дурниці. Нетерпимий, злий, недобрий. Правда, піклується, щоб матеріально ми жили добре, намагається якомога більше заробити. Що з того, як той кусень так лайкою приправить, що до горла не лізе.

Вправа 3

Мета. Навчитися визначати роль (відвідувач, спостерігач, скаржник, покупець, клієнт) за аналізом розповіді клієнта на першій зустрічі з ним.

Завдання. Для кожної з наведених розповідей клієнтів визначити, в якій з означених ролей прийшла описана особа. Скласти програму роботи з нею, щоб виробити у неї роль клієнта.

Зміст ситуаційної вправи

Розповідь клієнтки 1. У мене виникла проблема і не знаю, до кого звернутися. Чула, що люди користають з допомоги Вашої студії. Тож зайшла подивитися. Може й мені вийде? Знаєте, як ото буває: посваряться люди, а як помиритись не знають. Знайома мені нарадила: йди та йди, у них моя донька з зятем була, то так їм допомогли, бо думали розводитися, а тепер живуть душа в душу! Ну і я думаю: піду подивлюся, що і як. Може і мені пощастить, бо не ладнаю з невісткою і сином, все щось не так їм, все їм не догоджу, як не намагаюсь.

Розповідь клієнта 2. Я натрапив на Вашу рекламу, в якій Ви пропонуєте свої послуги людям, що не можуть самостійно розв'язати конфлікт. Як саме Ви це робите? Там нічого про це не було сказано. Було б добре поглянути, як Ви з людьми працюєте? Можна? Може якісь відео є з Вашої роботи? Я б вирішив, чи мене таке влаштує. А то як купувати kota в мішку? Це ж я маю Вам не лише про себе, а й про інших розповідати. А як знати, що зможу це зробити, чи варто? Ну як не можна, то хоч розка-

жінку про свою роботу, про те, чи багатьом людям допомогли, чи задоволені вони були. Де можна прочитати відгуки про Вашу роботу? На Вашому сайті відгуків я щось не побачив.

Розповідь клієнта 3. Маємо в родині певні проблеми, які треба якомога швидше вирішити. Не маю часу з тим возитися, це мене відволікає від справ і заважає. Чи є у Вас люди, які можуть розв'язати такі проблеми? Я бачив Вашу рекламу, але там нічого не було сказано про ціни. Я готовий заплатити, звичайно в розумних межах, щоб позбутися цього родинного клопоту: дружина з моєю мамою затялися з приводу того, куди синові поступати на навчання. Отож, і я осторонь цього стояти не буду. Є у Вас людина, яка розв'яже це питання? Скільки я маю заплатити? Говоріть ціну і нехай починає роботу, бо час іде.

Розповідь клієнтки 4. Господи, ніхто не знає, як мені важко! Знали б Ви, від якої людини залежить моя доля! То справжній тиран і потвора! Ніхто мені допомогти не хоче, навіть мої батьки його сторону тримають. Зять у них завжди розумничка, а я з дитинства – невдаха та нікчема. Дітей теж намагаються переконати, що я у всьому винна. Навіть уже до сусідів добралася. Я ж, бідна, усе життя на цю хату працювала, у всьому собі відмовляла. Інші жінки прикрасами хизуються, по косметичних салонах ходять, одяг гарний купують, а я усе в цю хату вкладала, копійку до копійки, у Польщу їздила на заробітки. Тепер на цю хату не маю жодного права?!

Розповідь клієнта 5. Ми з колегами звернулися до Вас за допомогою, оскільки бачимо, що не можемо впоратись самотійно. Ми створили спільний бізнес 10 років тому, а тепер наші шляхи потрохи розходяться: у кожного свої проблеми, своя мета, бажання зробити життя своїх родин кращим. Ми проводили переговори самотійно, але бачимо, що не виходить. Не можемо знайти такого рішення, яке б задовольнило усіх і сприяло розвитку нашої фірми. Вирішили, що потребуємо фахової допомоги.

Вправа 4

Мета. Опанувати методику аналізу конфлікту за картами конфлікту.

Завдання. Для кожної з наведених ситуаційних вправ скласти послідовно карти конфлікту за наведеними схемами.

Карта конфлікту 1 (Х. Корнеліус і Ш. Фейр).

- Хто є учасниками конфлікту?
- Які потреби та побоювання мають учасники конфлікту?
- В чому полягає суть проблеми?

Карта конфлікту 2 (Джилльда Парелла).

1. СПІРНІ ПИТАННЯ

Які спірні питання в конфлікті? Як вони змінюються з часом? Чи збільшується їхня кількість?

- 1.1. Чи розуміють сторони суть спірних питань?
- 1.2. Чи сторони мають єдність думок (якщо так, чи знають вони про це) стосовно головних питань конфлікту?

2. ГОЛОВНІ УЧАСНИКИ (СТОРОНИ) КОНФЛІКТУ

Хто є сторонами, які конфліктують?

- 2.1. Які їхні офіційні стосунки (керівник – підлеглий, чоловік – дружина, друзі з однаковим статусом)? Як характер цих стосунків впливає на конфлікт?
- 2.2. Яка історія стосунків? Були вони дружніми, чи ні? Чи мають сторони проблеми, не розв'язані раніше? Чи впливають вони на цей конфлікт?

3. ІНШІ УЧАСНИКИ (СТОРОНИ)

- 3.1. Чи намагаються головні учасники залучити до свого конфлікту інших людей? Чи вдалі ці спроби?
- 3.2. Яка роль інших учасників (союзник, спостерігач, слухач, ворог)?

4. ВЛАДА

- 4.1. Які ресурси мають учасники?
- 4.2. Як використовується влада?
- 4.3. Чи існує баланс влади?

Карта конфлікту 3 (схематична)

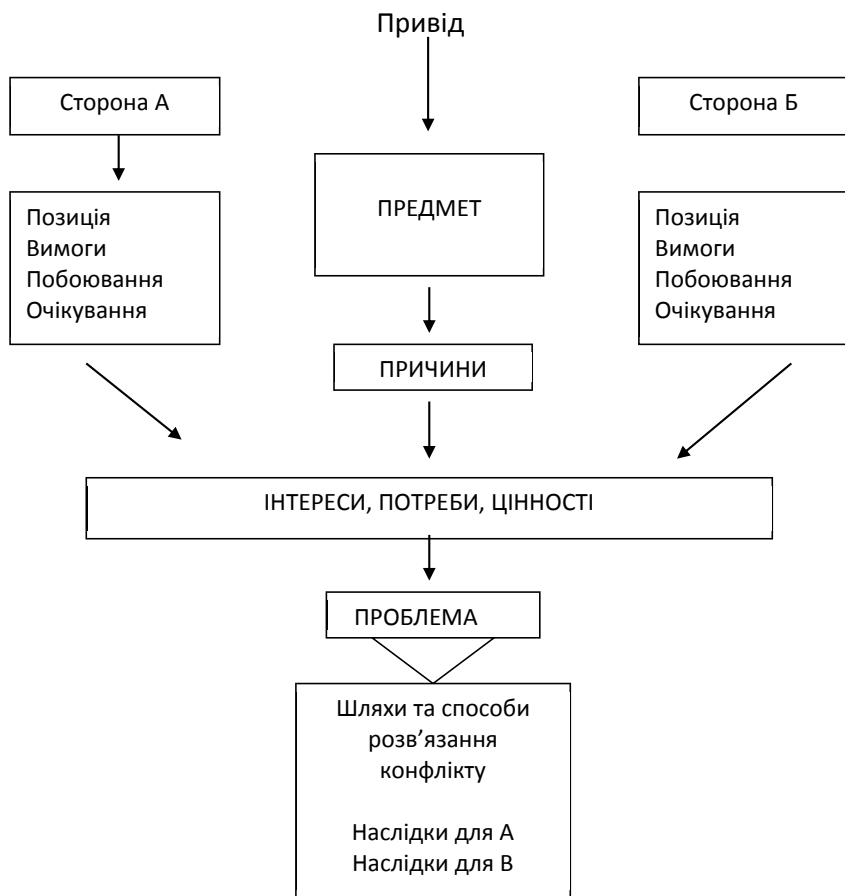


Рис. 7.1. Схематична карта конфлікту

Зміст ситуаційної вправи 4.1

На телефоні довіри з надання нагальних психологічних послуг працюють дві групи добровольців. Одну групу набрали з молодих людей, які самі колись у підлітковому віці мали проблеми (самотність, наркотики, алкоголь тощо), пройшли навчання на семінарах. Друга група – студенти (психологи,

соціальна робота, медици тощо). Обидві категорії консультантів вважають себе кваліфікованішими фахівцями, ніж інші: студенти мають значно сильнішу теоретичну підготовку, а «практики» базуються на досвіді власних переживань. Представників обох груп не можна призначати працювати в одну зміну: коли вони збираються разом, слухають роботу один одного, починають сперечатися, шукати помилки в діях «малокваліфікованого» колеги, іноді доходить до образ. Це суттєво ускладнює роботу працівників, які складають розклад чергувань, оскільки група студентів значно численніша, а не всі «практики» можуть працювати в першу зміну, доки студенти на заняттях.

Зміст ситуаційної вправи 4.2

У бухгалтерії організації працюють дві молоді жінки. Одна з них, Тетяна, значно молодша та привабливіша, вона вже п'ятий рік працює в організації після закінчення економічного факультету університету. Інша, Ніна, в організації працює сім років, змушена була перекваліфіковуватися на бухгалтера, бо працювала актрисою в драмтеатрі і потрапила під скорочення штатів. Між жінками точаться постійні сварки, ініціатором яких найчастіше є Ніна (хоча і Тетяна не залишається в боргу, зневажливо ставиться до Ніни як до фахівця, нехтує її думку). Тетяна іноді кепкує з Ніни, поза очі називає її «старою дівою, недоброю на весь світ» (сама Тетяна вже другий раз заміжня, має дитину від першого шлюбу).

Головний бухгалтер, бажаючи їх примирити, доручив їм спільно підготувати річний звіт. Але замість примирення вийшла справжня війна. Ніна, знайшовши у матеріалах підготованих Тетяною незначну неточність, розірвала папери і кинула їх на стіл Тетяни. Тетяна вимагає службового розслідування і наполягає, що в її підрахунках усе правильно, відмовляється надалі співпрацювати з Ніною.

Зміст ситуаційної вправи 4.3

Організація проводила виставку художніх робіт дітей-інвалідів, щоб допомогти цим дітям матеріально (роботи

за бажанням дітей продавали), залучити кошти і пропагувати місію та цілі організації. Відповідальною за проведення виставки призначили Валентину, штатну працівницю організації. Валентина, 45-річна самотня жінка, вклала в організацію виставки частку своєї душі, не зважала на час і труднощі, з ранку до пізнього вечора працювала, не покладаючи рук. Виставка по-справжньому вдалася.

Головний менеджер організації видав наказ преміювати Валентину додатковим окладом. Зустрівши її в коридорі, сказав їй про це, попросив, щоб вона пішла в бухгалтерію й отримала гроші, що Валентина і зробила.

Через тиждень в організації відбулися загальні збори, на яких підвели підсумки виставки. На зборах було багато людей (інвесторів, журналістів, гостей) і, приймаючи вітання з приводу вдалого заходу, головний менеджер забув привселюдно подякувати Валентині. Трапилось так, що її на зборах не згадали. Валентину це обурило, вона пішла додому, не дочекавшись кінця зборів, не була на прийомі, який відбувся після зборів.

Наступного дня у відділі Валентина розповіла колегам, що образилась на таке зневажливе ставлення до себе керівництва. Це, звичайно, дійшло до керівника організації. Він обурився, заявивши, що організацією виставки Валентина мала займатися згідно з посадовими обов'язками, а понаднормові зусилля їй відшкодували премією. Через місяць Валентина звільнилася з організації за власним бажанням. Вона розповідала подругам, що мала бажання повернути премію, але не змогла, бо хотіла на зборах виглядати гарно і на ті гроші купила собі новий костюм.

Менеджер не пропонував Валентині залишитись, мовчки підписав її заяву про звільнення. Колегам свій вчинок пояснив, що не має бажання силою затримувати в організації цю неврівноважену й невдячну жінку. У підсумку організація втратила цінного та відданого працівника, а Валентина втратила улюблену роботу.

Вправа 5

Мета. Опанувати методику аналізу конфлікту за картами конфлікту, визначати тип процедури примирення.

Завдання. Проаналізувати описані нижче ситуації, скласти карту конфлікту для кожної з них, визначити, які процедури примирення могли би бути для них оптимальними.

Зміст ситуаційної вправи 5.1

Інтернат для дітей з вадами слуху здає в оренду фірмі, яка надає послуги професійної розробки сайтів, два приміщення і за умовами угоди використовує для занять з інформатики десять комп'ютерів, що належать фірмі.

Під час навчального заняття три комп'ютери вийшли з ладу. Ремонт комп'ютера коштує понад 5500 гривень, яких інтернат як державна установа сплатити не може.

Орендна плата за приміщення становить 1500 гривень на місяць, фірма вносить плату раз на квартал. У час, коли вийшов з ладу комп'ютер, оплачений термін закінчився.

Особистісні стосунки керівництва фірми та інтернату, працівників обох установ нормальні, у деяких – дружні. Працівники фірми часто допомагали викладачам інтернату, проводили для дітей екскурсії, вели гурткову роботу.

Фірма зараз має певні фінансові труднощі, взяти на себе ремонт комп'ютерів не може. Комп'ютери були закуплені на кошти замовлення, яке фінансував потужний банк. За місяць термін проекту закінчується, треба звітувати, приїде інспекція банку: апаратура має бути в порядку, що є однією з умов продовження фінансування проекту, надходження нових замовлень та інвестицій банку в розвиток фірми.

Зміст ситуаційної вправи 5.2

Харитативна громадська організація (ГО) придбала приватний будинок, щоб організувати притулок для бездомних дітей. Мешканці прилеглих будинків не в захопленні від цієї ідеї, адже

побоюються крадіжок, хуліганства, поганого товариства для своїх дітей. Вони відправили делегацію до мерії з протестом проти організації притулку в їхньому районі, вимагають, щоб притулок перенесли за місто.

Голова міста підтримав вимогу мешканців району і наполягає перенести притулок у приміську зону, аргументуючи, що дітям там буде вільніше, чистіше повітря, свіжі молочні продукти, фрукти й овочі можна дешево купувати в селі, що розташоване поблизу тощо.

Керівник ГО має намір висувати свою кандидатуру на посаду голови міста на майбутніх виборах, які мають відбутися за три місяці й займатись добродійною діяльністю хоче в місті на очах у виборців.

Між нинішнім головою міста та керівником ГО давня ворожнеча: вони обидва за професією архітектори, чотири роки тому нинішній голова міста використав свій вплив і зв'язки, й переміг у тендері на будівництво в місті готельного комплексу, хоча, на думку багатьох, проект керівника ГО був оригінальнішим і краще вписувався в ландшафт. Після цього будівничо-архітектурна фірма голови ГО припинила діяльність, а фірма голови міста почала процвітати.

Вправа 6

Мета. Навчитися складати програму фасилітування конфліктного випадку та працювати з клієнтами згідно з розробленою програмою.

Завдання. Розробити сценарій фасилітування випадку (індивідуально або у малих групах). Поділити групу на маленькі групи по чотири особи (фасилітатор і три клієнтки), визначити виконавців ролей. Фасилітатор має працювати з «клієнтками» згідно з розробленою програмою.

Зміст ситуаційної вправи

Троє сестер мають вирішити, з ким має жити їхня мати. Їхні батьки жили у селі, працювали вчителями у школі. Мати вийшла

на пенсію три роки тому. Рік тому раптово помер батько. Матері самотньо, почала хворіти, вести господарство самій важко. В селі є великий будинок, сад, город, домашня птиця, свиня тощо. До матері жодна сім'я переїхати не хоче. Когось вибрати мати відмовляється, пропонує донькам домовитися між собою. Стосунки між сестрами добрі, але останнім часом бачаться рідко: діти, робота, сімейні клопоти і своє коло друзів.

Ролі клієнтів.

- Старша сестра Марія, 37 років. Працює вихователем у приватному дитячому садку. Сім'я Марії живе у будинку свекрів у передмісті. Будинок доволі великий, має два поверхи. Свекор живе і працює за кордоном. Свекруха допомагає з онуками та домашніми клопотами. Чоловік Марії бізнесмен. Мають двох дітей (хлопчики): старший у 1 класі, молодшому п'ять років. Матеріально добре забезпечені.
- Середня сестра Олена, 35 років. Живе з сім'єю у двокімнатній міській квартирі. Працює лікарем у поліклініці. Чоловік працює на будівництві. Мають двох дітей (хлопчик і дівчинка) п'ять та три з половиною роки. Чоловік має лише батька у селі у сусідній області, йому 74 роки, часом хворіє, потребує допомоги, доводиться часто до нього їздити.
- Молодша сестра Марта, 26 років, заміжня. Не працює, перебуває у відпустці по догляду за молодшою дитиною. Дітям (дві доньки) чотири та два роки. Чоловік працює у сфері ІТ. Живуть у трикімнатному котеджному будинку у передмісті. Матеріально забезпечені досить добре. Батьки чоловіка живуть у тому ж місті, допомагають матеріально і у догляді за онуками.

Вправа 7

Мета. Навчитися складати програму фасилітування конфліктного випадку та працювати з клієнтами згідно з розробленою програмою.

Завдання. Розробити сценарій фасилітування випадку (індивідуально або у малих групах). Поділити групу на маленькі групи по три особи (фасилітатор та два клієнти), визначити виконавців ролей. Фасилітатор має працювати з «клієнтами» згідно з розробленою програмою.

Зміст ситуаційної вправи

Родина лікарів-стоматологів (чоловік, дружина і двоє дорослих дітей: донька і син) мають власний бізнес: приватну стоматологічну клініку, в якій вони працюють як лікарі. Крім них, у клініці працює 21 лікар і 27 осіб допоміжного персоналу. Виконавчим директором працював друг батька. Виконавчий директор хоче йти на пенсію за станом здоров'я. Донька і син претендують на цю посаду. Стосунки між членами сім'ї загалом добрі. Діти живуть окремо від батьків, донька має сім'ю. Батьки усунулися від конкуренції дітей і пропонують їм самим домовитися про те, хто обійматиме посаду директора фірми.

Ролі клієнтів.

- Донька Катерина, 41 рік, заміжня, дітей не має. Працювала шість років виконавчим директором подібної стоматологічної клініки. На прохання батьків перейшла в їхню клініку, де працює три останні роки. Толерантна, ладить з колегами, має авторитет у колег і клієнтів як добрий фахівець. За темпераментом сангвінік, незалежна, оптимістична, водночас вольова та рішуча.
- Син Степан, 35 років, не одружений, живе окремо від батьків. Працює у клініці батьків після завершення навчання. Два роки тому завершив навчання у бізнес-школі Києво-Могилянської академії. Проходив стажу-

вання у Великій Британії. Має ідеї та великі плани щодо розвитку клініки. Холерик, поривчастий, рішучий, але часом нетерпимий до думок і позицій інших, схильний до авторитаризму. В клініці вбачає своє майбутнє.

Вправа 9

Мета. Навчитися розробляти сценарій конференції посередників для представлення клієнтам зворотного зв'язку.

Завдання. Оцінити виступи посередників, виявити зроблене добре, знайти помилки у виступах посередників. Розробити сценарій конференції посередників (у малих групах по двоє осіб) за описаною ситуацією. Кожна пара має представити групі свій варіант виступів посередників на конференції, посередників перед клієнтами.

Зміст ситуаційної вправи

Конфлікт у родині виник між невісткою та свекрухою з приводу небажання онуки (доньки сина) вступати на навчання до медичного університету. Практично уся родина батька дівчини (кілька поколінь) – лікарі. Мати дівчини (невістка Марія) – теж лікар. Дівчина категорично не хоче бути лікарем і мріє стати співачкою. Мати її підтримує. Батько намагається утримувати нейтралітет. Конфлікт між невісткою і свекрухою. Свекруха (Валентина) вважає, що співати потрібно на дозвіллі, а треба продовжувати сімейну династію. Вона розповіла консультанту, що невістка розбестила онуку, дозволяє їй вирішувати речі, які та ще не здатна зрозуміти за віком і браком досвіду. Свекруха на невістку давно ображена. Вважає, що син зробив помилку, одружуючись з нею (тоді ще медичною сестрою з селянської родини). Невістка вважає свекруху деспотичною, забороняє їй втручатися у рішення онуки. Вона схарактеризувала свекруху як зарозумілу, нетолерантну особу, яка намагається контролювати сімейне життя свого сина. Скаржить, що свекруха ніколи її не сприймала як рівну собі, незважаючи на те, що невістка

закінчила медичний університет і працює лікарем у престижній приватній клініці. Тепер свекруха хоче, за словами невістки, зламати життя її єдиної доньки.

Вислухавши клієнтів, посередники провели конференцію.

Посередник 1. Наскільки я зрозумів, обидві сторони прагнуть порозуміння: мета пані Марії – мати спокій і добрі стосунки в родині, а мета її свекрухи – благополуччя та щастя її сина й онуки. Пані Валентина цілком слушно вимагає, щоб онука дослухалася її порад, а пані Марія – обстоює самостійність вибору донькою майбутнього фаху. Мені видається, що діти мають самостійно обирати свою долю, бо не завжди дотримання сімейних традицій робить людину щасливою.

Посередник 2. Як я зрозумів зі слів пані Валентини, уся її родина і родина її чоловіка у чотирьох поколіннях поспіль дотримується сімейної традиції – обирають лікарський фах. Син і невістка – також лікарі. Для неї підтримання сімейних традицій – дуже важлива річ. Отож, на її думку, єдина донька єдиного сина також має продовжити цю традицію. Фах лікаря потрібний, пані Валентина щиро хоче доброго майбутнього для онуки. Пані Марія хоче, щоб донька самостійно зробила свій життєвий вибір і обрала собі фах до душі, також щиро прагне якнайкращого майбутнього для своєї дитини. На мою думку, саме це прагнення – добра найріднішої для обох жінок людини – їх об'єднує.

Вправа 10

Мета. Навчитися складати програму посередництва конфліктного випадку та працювати з клієнтами згідно з розробленою програмою.

Завдання. Розробити сценарій посередництва випадку (індивідуально або у малих групах). Поділити групу на маленькі групи по чотири особи (посередник, спостерігач та двоє клієнтів), визначити виконавців ролей. Посередник має працювати з «клієнтами» згідно з розробленою програмою. Спостерігач не

має права втручатися в роботу посередника, він має спостерігати за роботою посередника і поведінкою «клієнтів», давати після закінчення вправи зворотний зв'язок посереднику.

Зміст ситуаційної вправи

Подружжя (Валентина та Степан) прожило у шлюбі 12 років. Мають доньку десяти років, яка після розлучення батьків залишилася з матір'ю. Подружжя (Валентина та Степан), розлучилось два роки тому, однолітки, 37 років. Обое мають вищу освіту. Степан має власний бізнес з перевезення вантажів, Валентина працює вихователькою в дитячому садку. Валентина живе у батька, якому 67 років. Батько геолог і продовжує їздити у тривалі експедиції, тому залишити на нього 10-річну дитину неможливо. Подружжя розлучилося через зраду Степана. Степан продовжує жити в їхньому помешканні, одружений вдруге півтора року. Його дружина (Марія) має сина шести років, не працює, займається домашнім господарством і сином.

Валентина не може забезпечити матеріальний рівень життя, який би її влаштовував, збирається виїхати на роботу до Португалії і вимагає, щоб Степан взяв дівчинку на час її відсутності до себе. Дружина Степана (Марія) побоюється, що він буде займатися донькою, нехтуватиме вихованням і забезпеченням її сина, боїться також, що у нього можуть повернутися колишні почуття до першої дружини і через те вмовляє Степана не брати його доньку від першого шлюбу до них у сім'ю. Степан вважає Валентину нікчемною матір'ю, яка здатна покинути власну дитину. Він наполягає, що забезпечує доньку матеріально і Валентина не має потреби їхати на заробітки.

Вправа 11

Мета. Навчитися складати програму посередництва конфліктного випадку та працювати з клієнтами згідно з розробленою програмою.

Завдання. Розробити сценарій посередництва випадку (індивідуально або у малих групах). Поділити групу на маленькі групи по чотири особи (посередник, спостерігач та двоє клієнтів), визначити виконавців ролей. Посередник має працювати з «клієнтами» згідно з розробленою програмою. Спостерігач не має права втручатися в роботу посередника, має спостерігати за роботою посередника та поведінкою «клієнтів», після закінчення вправи дає зворотний зв'язок посереднику.

Зміст ситуаційної вправи

За допомогою посередника звернулися двоє братів (Олександр і Віталій). Їхні батьки мешкали у високогірному карпатському хуторі, найближче село від якого розташоване за 20 км. На хуторі стара хата, велике домашнє господарство, сад, декілька гектарів землі. Нещодавно померла мати братів і залишився хворий батько, якому вже виповнилося 75 років. Рік тому у батька стався інсульт, він пересувається з паличкою, має паралізовану руку та ногу, погано говорить. Батько самотійно себе обслуговувати не може, потребує постійного піклування. Брати вважають, що взяти до себе і доглядати батька має інший: Олександр вимагає, щоб батька забрав до себе Віталій, бо умови у нього ліпші. Дружина Віталія відмовляється піклуватися про свекра: стосунки між нею та свекрами завжди були погані. Віталій дружину підтримує.

Молодший брат (Віталій), 37 років, має доволі успішний логістичний бізнес, живе в обласному центрі, має власний будинок (понад 200 м²), одружений, дітей не має. Його дружина не працює, вчиться малювати, любить світські розваги. До свекрів майже ніколи не їздила, знає свекра дуже мало. З моменту одруження вважала свекрів людьми нижчого сорту, оскільки

її батьки юристи, мешкають в обласному центрі (хоча обидва вихідці з села). Віталію лестить соціальне становище і коло спілкування батьків його дружини. Він соромиться свого простого походження і боїться, що його почнуть зневажати колеги та знайомі.

Старший брат Олександр, 45 років, живе в районному центрі, працює вчителем у школі. Одружений, дружина також вчителька, мають двох дітей (дівчата 17 і 15 років). Мешкають у двокімнатній квартирі (45м²). Степан звинувачує молодшого брата у снобізмі, звинувачує його в тому, що він розірвав родинні стосунки. Вважає винною в цьому дружину Віталія, яка постійно паразитує (то сиділа на шиї у батьків, тепер «осідлала» чоловіка, крім розваг і модних речей, нічого знати не хоче).

Вправа 12

Мета. Навчитися складати програму посередництва конфліктного випадку та працювати з клієнтами згідно з розробленою програмою.

Завдання. Розробити сценарій посередництва випадку (індивідуально або у малих групах). Поділити групу на маленькі групи по чотири особи (посередник, спостерігач та двоє клієнтів), визначити виконавців ролей. Посередник має працювати з «клієнтами» згідно з розробленою програмою. Спостерігач не має права втручатися в роботу посередника, має спостерігати за роботою посередника, поведінкою «клієнтів», після закінчення вправи дати зворотний зв'язок посереднику.

Зміст ситуаційної вправи

У центрі міста у будинку дві квартири та спільне подвір'я. У внутрішньому дворі, закритому з усіх боків будинком, що є загальним для двох помешкань, одна з сусідок (Ганна) тримає господарство: розводить курей, індиків, кролів у прибудовах (маленьких сарайчиках, які побудувала у дворі будинку). Кури та індики ходять по подвір'ю, кролі в клітках. Бруд, сморід,

шум, мухи. Це не подобається сусідам. Вони багато разів просили Ганну припинити перетворювати двір у ферму. Власниця другої квартири (Ольга) зверталася до працівників санепідемслужби міста, але даремно.

Ганна, 43 роки, мешкає сама, розлучена, син служить в армії за контрактом (зараз в АТО). Безробітна, іноді виконує якусь непостійну роботу. Ганна наголошує, що безробітна, і господарство – єдиний спосіб утримувати себе: продає на базарі яйця, м'ясо птиці та кролів, поставляє в ательє кролячі шкірки.

Ольга, 36 років, одружена, має трьох дітей (12, 9 та 4 роки). Чоловік економіст-аудитор, часто перебуває у від'їздах, забезпечує сім'ю матеріально добре. Ольга хоче використовувати двір для того, щоб зробити для дітей ігровий майданчик, сушити білизну, влітку відпочивати родиною. Вона посадила у дворі декоративні кущі та квіти, а птахи їх знищили.

Вправа 13

Мета. Навчитися складати програму посередництва конфліктного випадку та працювати з клієнтами згідно з розробленою програмою за системою групового посередництва.

Завдання. Два посередники мають спільно розробити сценарій посередництва випадку. Поділити групу на маленькі групи по шість осіб (два активні посередники, спостерігач і троє клієнтів), визначити виконавців ролей. Посередники мають працювати з «клієнтами» згідно з розробленою програмою. Спостерігач не має права втручатися в роботу посередника, має спостерігати за його роботою та поведінкою «клієнтів», після закінчення вправи дати зворотний зв'язок посередникам.

Зміст ситуаційної вправи

Конфлікт між мешканцями будинку у центрі міста: в будинку один із власників квартири зробив з них «апартаменти», які здає туристам і усім бажаючим подовою. Петро, власник «апартаментів», які зроблені з квартири на другому поверсі, має

кілька таких «апартаментів» у різних районах міста. Власник «апартаментів» має 51 рік, мешкає з сім'єю у власному будинку за містом, крім сімох «апартаментів», має бізнес: два кафе та ресторан.

Жителів будинку представляють двоє сусідів, господарі помешкань на третьому та першому поверхах (над та під «апартаментами»). Маркіян, господар помешкання, яке розташоване над «апартаментами», 53 роки, працівник IT-фірми, має двох доньок (20 і 23 роки). Живе у цьому будинку від народження. Загалом цей будинок колись належав його родині (його побудував прадід Маркіяна). Пані Галина, одинока пенсіонерка, колишня вчителька, 72 роки, мешкає на першому поверсі. Вона два роки тому перенесла інфаркт і потребує тиші та спокою. Туристи, які винаймають «апартаменти», не завжди поведуться тихо, навіть вночі лунає гучна музика. Найбільше сусідів дратує дим від кальяну, який потрапляє до їхніх помешкань вентиляційними каналами. Кілька разів між власником «апартаментів» Маркіяном, пані Галиною і Петром відбувалися бурхливі сутички та сварки. Маркіян і пані Галина зверталися до поліції, у ЖЕК зі скаргами, результату не було: заборонити здавати житло власникові «апартаментів» не можуть. Крім шуму та смороду, Маркіяна непокоїть, що доньки можуть наражатися на небезпеку від молодих чоловіків на підпитку, які перебувають в «апартаментах». Сусіди підтримують Маркіяна та пані Галину, але безпосередньої участі у конфлікті не беруть, мовчки співчують або обговорюють ситуацію між собою.

Вправа 14

Мета. Набуття компетенцій експерта в експертній пораді як процедурі примирення: навчитися розробляти пропозиції та ранжувати їх для представлення клієнтам.

Завдання. Розробити пропозиції до розв'язання проблеми, до кожної пропозиції додати можливі наслідки для сторін, про ранжувати пропозиції для подання сторонам.

Зміст ситуаційної вправи

Конфлікт між сестрами Надією (47 років) і Вірою (41 рік) з приводу спадку їхньої бабусі. Обидві сестри заміжні, мають доньок: Надія двох доньок (18 і 24 роки), Віра – одну доньку (20 років). Матеріально сестри приблизно однаково забезпечені. Їхня бабуся по матері померла, залишила заповіт, в якому порівну поділила своє майно між ними. Не вписаний у заповіт старовинний золотий перстень з діамантами та великим смагдом, який є родинною реліквією. Надія та Віра не можуть домовитися, кому має належати цей перстень. Пригадують усі непорозуміння між іншою сестрою і бабусею, усі кривди, які зазнали з дитинства одна від одної.

Вправа 15

Мета. Набути компетенцій консультанта в консультуванні як процедури примирення: навчитися розробляти програму роботи з клієнтом.

Завдання. Скласти програму роботи з клієнтом.

Зміст ситуаційної вправи

На консультацію прийшла жінка віком 43 роки. Переживає сильну фрустрацію через обставини, які склалися в її житті. Її донька (23 роки) живе з приятелем (не одружені). Обидва студенти, матеріально себе не забезпечують. Ця ситуація призвела до серйозного конфлікту в сім'ї: чоловік клієнтки обурений поведінкою доньки, відмовляється їй допомагати і забороняє це робити дружині. Чоловіка клієнтки підтримують його батьки, які живуть у селі. Клієнтка живе з сім'єю разом з її батьками, які до зятя ставляться з упередженням, але звинувачують доньку, що «розпестила» онуку. Матеріальне становище сім'ї не найліпше: часто доводиться відмовляти собі в необхідному. Клієнтка, розповідаючи історію, майже безперервно плаче і звинувачує чоловіка, батьків чоловіка, своїх батьків у скупості та небажанні розуміти молодь.

Клієнтка говорить швидко, голосно, майже без пауз. Щось невнятно промовляє, витираючи ніс і сльози.

Запит клієнтки до консультанта: примусити чоловіка і батьків (її та чоловіка) перестати «нападати» на її доньку, допомагати студентській парі матеріально, дати їй самій «нарешті спокій».

Вправа 16

Мета. Набуття компетенцій консультанта в консультуванні як процедури примирення: навчитися розробляти програму роботи з клієнтом.

Завдання. Скласти програму роботи з клієнтом.

Зміст ситуаційної вправи

На консультацію прийшов хлопець, 19 років (студент, відмінник, староста групи). Має молодих батьків (їм по 35 років), але не знаходить з ними спільної мови, вважає, що він їм не потрібен. На його думу, батьки не цікавляться його життям, іноді навіть докоряють, що досі «сидить у них на шиї», хоча він у батьків грошей майже не бере, має роботу і на свої видатки заробляє. Хлопець любить батьків і ця ситуація для нього нестерпна. Батьки, на думку клієнта, люблять, піклуються і пестять лише його молодшу сестру (п'ять років).

Хлопець має лагідний і дещо невпевнений погляд, говорить тихо. Звинувачує себе, а не батьків у тому, що відбувається. Намагається пригадати усі свої дитячі вчинки, які могли не подобатися батькам, через які вони «охололи» до нього. З захопленням розповідає про молодшу сестру, бачить у ній лише позитивні риси, зачудований її веселим характером, описує її пустощі як щось надзвичайно миле і приємне.

Запит клієнта до консультанта: допомогти йому стати подібним на сестричку, повернути втрачену (на його думку) любов батьків.

Вправа 17

Мета. Набути компетенцій консультанта в консультуванні як процедури примирення: навчитися розробляти програму роботи з клієнтом.

Завдання. Скласти програму роботи з клієнтом.

Зміст ситуаційної вправи

На консультацію прийшов чоловік, 45 років, приватний підприємець, власник межі парфумерних крамниць. Фірму він створив з двома друзями сім років тому. Клієнт вважає себе ініціатором створення фірми. Спочатку все йшло добре: друзі розподілили обов'язки, довіряли один одному, бізнес активно розвивався. Він розповідає, що намагався працювати якомога активніше, не рахувався з часом, вкладав усі свої кошти в розвиток справи. Останнім часом стосунки з друзями-партнерами стали гіршими. Вони звинувачують клієнта у тому, що він узурпував владу у фірмі, одноосібно приймає рішення, не дослухається до їхньої думки. Клієнт вважає, що вони йому заздять, бо усунулися від керівництва бізнесом, не сприяють його розвитку, забагато коштів витрачають на свої примхи та забаганки домашніх.

Клієнт зовні спокійний, стриманий, говорить переконливо, короткими реченнями, рішучий. Має сім'ю, троє дітей шкільного віку. Добробуту досягнув сам і вважає, що своїй сім'ї має створити високий стандарт життя. Покладає надії на розвиток своєї фірми.

Запит клієнта до консультанта: навчити його переконати колег по бізнесу прийняти його позицію (не перешкоджати йому розбудовувати фірму, відійти від керівництва та отримувати частку прибутку згідно з вкладеними коштами).

Вправа 18

Мета. Набуття компетенцій консультанта в консультуванні як процедурі примирення: навчитися розробляти програму роботи з клієнтом.

Завдання. Скласти програму роботи з клієнтом.

Зміст ситуаційної вправи

До консультанта звернувся клієнт, 25 років. Живе з батьками. Має вищу освіту, працює на сімейній фірмі батьків і старшого брата. Вважає, що батьки та брат його не розуміють, не враховують з його бажання, не дослухаються до його думки, коли приймають важливі для фірми рішення. Загалом ставляться до нього як до дитини. Мати постійно нав'язує йому своє піклування, намагається контролювати кожен крок. Матері не подобається дівчина, з якою клієнт уже півроку зустрічається, вважає, що вона йому не пара і хоче їх посварити, перешкоджає їхнім зустрічам. У стосунках з дівчиною також не все просто: часом вона йому дуже подобається, а часом викликає відразу. Клієнт вирішив припинити стосунки з дівчиною, не бачився з нею понад два тижні, але вона прагне повернути його: дзвонить, переконує, що кохає, і жити без нього не може, пише листи, шукає з ним зустрічей. Хлопцеві шкода дівчини, він готовий погодитися продовжувати стосунки з нею. Виринають думки про одруження з нею, але остаточно вирішити для себе питання, чи він справді цього хоче, клієнт не може.

Клієнт імпульсивний, образливий, але легко відходить. Емоції не стійкі. Має досить широкий кругозір, багато читає літератури з різних галузей. Активно цікавиться філософськими течіями, полюбляє і може говорити про складні сутнісні проблеми довго та цікаво. У побуті хоче, щоб були задоволені його потреби. Любить комфорт і дорогі речі, звик до досить високого стандарту життя, який йому забезпечує родина. Вважає, що тепер, після завершення навчання, його внесок у родинний бізнес достатній, він має повне право отримувати

все, що вважає потрібним для себе, хоча реально виконує допоміжну роль у бізнесі сім'ї.

Запит клієнта до консультанта: навчити його бути настільки асертивним, щоб батьки і старший брат прийняли його як рівного, допомогти розібратися у стосунках з дівчиною: чи вона йому потрібна, чи ні.

7.1.2. Тренувальні вправи, які можна застосовувати для вироблення фахових навичок і вмінь примирювача і в роботі з клієнтами під час консультування

Вправа 1

Мета. Набути вміння читати емоції інших людей.

Завдання. Визначити, які емоції переживає дитина і які демонструє дівчина (рис. 7.1, 7.2).



Рис. 7.2. Зовнішній вираз емоцій дитини



Рис. 7.3. Демонстрація емоцій

Вправа 2

Мета. Тренувати вміння демонструвати певні емоції.

Завдання. Повторити емоційні маски, які демонструє дівчина на фотографіях (рис. 7.3). Записати це на відео і переглянути, контролюючи подібність зі зразком. Можна тренуватися і перед дзеркалом. Визначити, які емоції виражати легше і які вдалося скопіювати точніше. Тренувати вираз емоцій, які не виглядали переконливо.

Розділ 7

Вправа 3

Мета. Тренувати уміння викликати в іншій особі певні емоції.

Завдання. Робота має відбуватися в парах. Кожен учасник тренінгу має записати перелік емоцій, які прагне викликати у партнера, не показуючи список партнерові. Кожен з партнерів має викликати в іншого заплановані емоції почергово. Перевірити, чи усе заплановане вийшло, чи вдалося викликати певні емоції в іншій особі. Визначити, які дії допомогли викликати у партнера заплановані емоції, а які дії не були корисними.

Вправа 4

Мета. Тренувати уміння опиратися емоціям партнера.

Завдання. Робота має відбуватися в парах. Кожен учасник тренінгу має запланувати певний перелік емоцій, який буде викликати в іншій особі (записати список). Під час роботи у парах за чергою учасники тренінгу мають намагатися викликати у партнера заплановані емоції. Особа, в якій викликають емоції, має захищатись від зараження емоціями іншого (створити у себе настанову відстороненості, незворушності, викликати у себе інші емоції, уявити себе в «протиемоційному скафандрі», побудувати між собою і партнером «емоційну китайську стіну» тощо). Кожен має спробувати різні способи опору емоціям, які навіюють інші, визначити їхню ефективність і зручність використання для себе.

Вправа 5

Мета. Навчитися викликати бажану (погодження або заперечення) автоматичну реакцію у партнера, застосовуючи «ТАК»-техніку та «НІ»-техніку, що дають змогу отримувати від співрозмовника очікувані відповіді.

Завдання. Робота має відбуватися в парах. Кожен учасник тренінгу має продумати і поставити партнерові кілька закри-

тих питань або тверджень, що однозначно матимуть ствердну відповідь і кілька питань або тверджень, що однозначно провокують заперечну відповідь партнера. Водночас клієнтові треба пояснити – якщо він зауважує подібні дії партнера, то має збільшити пильність: застосовується техніка, яка має на меті отримати від нього бажану відповідь: схилити погодитися з якоюсь пропозицією, або відмовитись від чогось.

Вправа 6

Мета. Відмовитися від прямих звинувачень партнера, що викликають його опір, навчитися застосовувати «Я»-висловлювання (говорити про себе, свої переживання).

Завдання. Робота відбувається індивідуально. Потрібно замінити наведені «Ти»-висловлювання на «Я»-висловлювання (бажано дати кілька варіантів «Я»-висловлювання).

- Ви мені морочите голову.
- Ваші очікування нереалістичні.
- Ви мене вже «дістали».
- Ви постійно говорите те саме.
- Ти намагаєшся мене обдурити.
- Ти завжди думаєш лише про себе та свої бажання.

Вправа 7

Мета. Навчитися застосовувати перифраз, використовуючи різні функції (перепитати, щоб виграти час, щоб показати свою уважність і повагу до партнера, щоб змінити напрям обговорення питання).

Завдання. Робота відбувається індивідуально. Потрібно дати перифраз наведених висловлювань, згідно зі згаданими функціями.

Таблиця 7.1

Перифраз

<i>Фраза, яку сказав партнер</i>	<i>Перифраз (виграти час)</i>	<i>Перифраз (показати свою уваж- ність, повагу)</i>	<i>Перифраз (змінити напрямок обго- ворення)</i>
Вашу пропозицію треба переглянути, оскільки вона спричинить необхідність випуску зовсім нового продукту			
Ми не можемо погодитися на строки, запропоновані Вами, бо не маємо достатніх потужностей			
Ви пропонуєте таку низьку ціну, якої уже давно немає на ринку			
Інформація, яку Ви подали, повністю змінює ситуацію			
Мені видається, що Ви багато чого важливого приховуєте від мене			

Вправа 7

Мета. Навчитися різними способами нейтралізувати зауваження партнера.

Завдання. Робота відбувається індивідуально. Потрібно дати різні варіанти нейтралізації зауваження партнера (табл. 7.2).

Таблиця 7.2

Способи нейтралізації зауваження партнера

Способи нейтралізації зауваження	Зауваження: Ви дали не всю потрібну і частково неправдиву інформацію
Бумеранг	
Тиск	
Схвалення + знищення	
Порівняння	
Метод «опитування»	
Попередження	
Відтермінування	

Нейтралізація зауваження способом «бумеранга» полягає у тому, щоб влучно повернути це зауваження у бік автора.

Тиск – різні варіанти налякати (шантажувати, показати, що автор зауваження безпідставно агресивний, обіцяти розголубити це, поскаржитися, щось зробити неприпустиме тощо).

Схвалення + знищення полягає у застосуванні логічного способу спростування «від противного»: спочатку погодитися з тезою партнера, а далі, розвинувши її, довести до абсурду, знищити.

Порівняння – наведення прикладів, які знецінюють зауваження партнера.

Метод «опитування» застосовують, наводячи думки авторитетних осіб, що спростовують зауваження партнера або прямо запитують у прихильників, чи має рацію опонент.

Попередження полягає у тому, щоб, не чекаючи дошкульного зауваження, самому звернути увагу на те, що може викликати зауваження і подати це в гарному світлі.

Відтермінування – прохання дати час на підготовку до відповіді, прохання перенести обговорення через важливі причини тощо.

Розділ 7

Вправа 8

Мета. Навчитися різними способами відмовляти проханню партнера.

Завдання. Робота відбувається індивідуально. Потрібно відмовити, застосовуючи різні способи, не ображаючи партнера (табл. 7.3).

Таблиця 7.3

Способи відмовити, не ображаючи партнера

Спосіб відмови	Прохання: посидіти з немовлям сусідки протягом п'яти годин
Повтор	
Наступ (зустрічне прохання, яке дуже важко або неможливо виконати)	
Гумор	
Переривання дискусії	
Обґрунтування (наведення вагомих аргументів)	

Вправа 9

Мета. Навчитися виявляти за зовнішніми виявами та поведінкою, що співбесідник намагається обманювати.

Завдання. Прочитати опис дій особи. Визначити, які з них є маркерами того, що особа намагається обманути іншого або щось приховати від нього. Працювати з клієнтом треба, використовуючи дані табл. 7.4, не виділяючи правильних відповідей, які подано жирним курсивом у табл. 7.5.

Таблиця 7.4

Визначити, чи співбесідник обманює

Дії	Співбесідник обманює
Відразу під час запитання робить рухи головою	
Розслаблена поза	
Дуже пряма напружена постава	
Доторкається до рота або його прикриває	
Уникає дивитися в очі співбесіднику	
Агресивний погляд і «тикання» вказівним пальцем	
Великі паузи між реченнями	
Багатослівність	
Потирає долоні	
Зміна ритму дихання	
Пильно і надто довго дивиться в очі	
Нетерпляче щось крутить у руках або постукує пальцями	
Штучно покашлює, намагається «прочистити горло»	
Виділяється забагато слини, особі важко говорити	
Почервоніння шкіри шиї	
Дуже активна жестикуляція	

Таблиця 7.5

Визначити, чи співбесідник обманює
(правильні відповіді)

Дії	Співбесідник обманює
1	2
Відразу під час запитання робить рухи головою	
Розслаблена поза	
Дуже пряма напружена постава	
Доторкається до рота або його прикриває	
Уникає дивитися в очі співбесіднику	
Агресивний погляд і «тикання» вказівним пальцем	
Великі паузи між реченнями	
Багатослівність	
Потирає долоні	

1	2
Зміна ритму дихання	
Пильно і надто довго дивиться в очі	
Нетерпляче щось крутить у руках або постукує пальцями	
Штучно покашлює, намагається «прочистити горло»	
Виділяється забагато слини, особі важко говорити	
Почервоніння шкіри шиї	
Дуже активна жестикуляція	

7.3. Тренінг

7.3.1. Тренінг: стилі поведінки у конфлікті

Мета. Навчити клієнта ефективно застосовувати різні стилі поведінки у конфлікті відповідно до ситуації та стилів, які застосовують у ній інші сторони конфлікту.

Вправа 1

Діагностика схильності до певного стилю поведінки в конфлікті

Мета. Діагностувати схильність особи до певного стилю поведінки у конфлікті.

Завдання. Комплексно визначити схильність клієнта до певного стилю поведінки у конфлікті.

Крок 1. На осі «власні інтереси (шкала від 0 до 10)» позначити, наскільки, розв'язуючи конфліктну ситуацію, клієнт враховує і намагається відстояти, задовольнити власні інтереси. На осі «інтереси інших» (шкала від 0 до 10) – позначити, наскільки клієнт враховує (намагається задовольнити) інтереси іншого (інших) учасників ситуації (рис. 7.4).



Рис. 7.4. Площина інтересів сторін конфлікту

З'єднавши проекції цих крапок, отримуємо «місце» клієнта в полі інтересів конфлікуючих сторін.

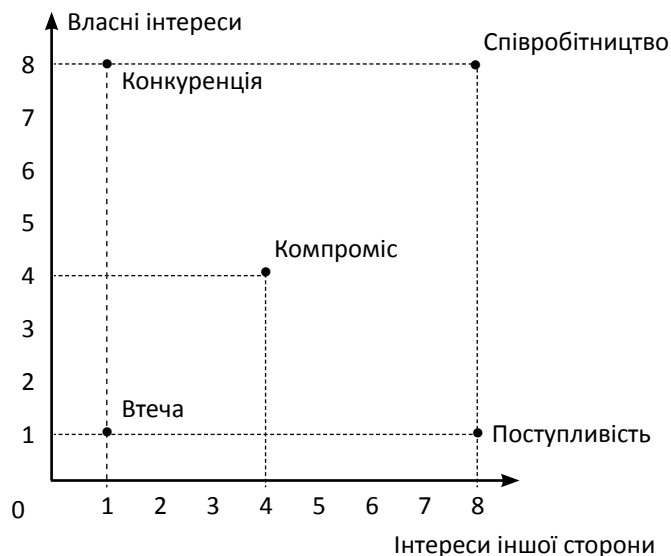


Рис. 7.5. Сітка стилів поведінки у конфлікті,
за К. У. Томасом і Р. Х. Кілменном

Перенесемо «місце» клієнта в полі інтересів сторін на графічне зображення моделі стилів поведінки особи у конфлікті (за К. У. Томасом і Р. Х. Кілменном), матимемо уявлення про схильність клієнта до певного стилю поведінки у конфлікті.

Крок 2. Запропонувати клієнтові відповісти на опитувальник тесту, розробленого К. У. Томасом і Р. Х. Кілменном.

Методика «Стратегія і тактика поведінки в конфліктній ситуації» (К. Томас)

(Джерело: Панфилова А.П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности: учебн. пособие. – 2-е изд.– Санкт-Петербург: Знание, 2004).

Інструкція

Позначити в таблиці літеру, яку Ви вибрали, відповідаючи на кожне запитання в опитувальнику.

Номер за пор.	Відповідь	Номер за пор.	Відповідь
1		16	
2		17	
3		18	
4		19	
5		20	
6		21	
7		22	
8		23	
9		24	
10		25	
11		26	
12		27	
13		28	
14		29	
15		30	

Опитувальник

1.
 - А. Іноді я дозволяю іншим взяти відповідальність за розв'язання конфлікту.
 - В. Я прагну звернути увагу на те, з чим ми обоє згодні, а не обговорюємо те, в чому маємо розбіжність.
2.
 - А. Намагаюсь знайти компромісне рішення.
 - В. Намагаюсь залагодити справу, враховуючи інтереси іншого і мої власні.
3.
 - А. Зазвичай я наполегливо прагну досягнути своєї мети.
 - В. Іноді я приношу в жертву свої власні інтереси заради інтересів іншої людини.
4.
 - А. Намагаюсь знайти компроміс.
 - В. Інколи відкидаю свої власні інтереси на користь іншої особи.
5.
 - А. У розв'язанні проблеми намагаюсь знайти підтримку іншої людини.
 - В. Намагаюсь зробити все можливе для того, щоб уникнути непотрібної напруги.
6.
 - А. Намагаюсь уникати неприємних речей.
 - В. Прагну домогтися свого.
7.
 - А. Намагаюсь відтермінувати розв'язання спірного питання для того, щоб з часом розв'язати його остаточно.
 - В. Я вважаю, що варто чимось поступитися, щоб досягнути свого.

- 8.
- А. Для досягнення своїх інтересів завжди дію рішуче.
 - В. Найперше намагаюсь визначити, про які інтереси та погляди йдеться.
- 9.
- А. Я вважаю, що розбіжності не завжди заслуговують на те, щоб ними перейматися.
 - В. Я докладаю зусиль, щоб досягти свого.
- 10.
- А. Я рішуче прагну задовольнити власні інтереси.
 - В. Намагаюсь знайти компромісне рішення.
- 11.
- А. Найперше намагаюсь визначити, про які інтереси та погляди йдеться.
 - В. Іноді намагаюсь заспокоїти іншу особу та зберегти наші стосунки.
- 12.
- А. Інколи уникаю займати позицію, яка може викликати суперечку.
 - В. Дозволю іншому залишитись у чомусь на своїй позиції, коли він також йде мені назустріч.
- 13.
- А. Пропоную «зустрітися на половині дороги» (середню позицію).
 - В. Наполягаю, щоб було зроблено те, чого я хочу.
- 14.
- А. Повідомляю іншому про свій погляд і питаю про його погляди.
 - В. Намагаюсь довести логічність і користь мого погляду.
- 15.
- А. Я намагаюсь пригасити почуття іншої особи та зберегти наші стосунки.

- В. Намагаюсь зробити все можливе, щоб уникнути непотрібних сутичок.
- 16.
- А. Намагаюсь не зачепити інтересів іншої особи.
- В. Намагаюсь переконати іншого в перевагах моєї позиції.
- 17.
- А. Зазвичай рішуче прагну досягти своєї мети.
- В. Намагаюсь зробити все можливе, щоб уникнути непотрібної напруги.
- 18.
- А. Дозволяю іншій особі наполягти на своєму, якщо це зробить її щасливою.
- В. Дозволяю іншому дотримуватися свого погляду, якщо він іде мені назустріч.
- 19.
- А. Намагаюсь визначити, про які інтереси та погляди йдеться.
- В. Намагаюсь відтермінувати прийняття рішення з певного питання для того, щоб з часом розв'язати його остаточно.
- 20.
- А. Я намагаюся негайно подолати наші розбіжності.
- В. Намагаюсь знайти найліпше співвідношення між перевагами та втратами для усіх сторін.
- 21.
- А. У процесі провадження переговорів намагаюсь брати до уваги прагнення інших.
- В. Я завжди тяжію до прямого обговорення проблеми.
- 22.
- А. Намагаюсь зайняти позицію, яка була б посередині між моєю власною та позицією іншої особи.
- В. Відстоюю свої прагнення.

23.

- А. Зазвичай ставлю собі за мету реалізацію всіх наших бажань.
- В. Іноді я дозволяю іншим взяти відповідальність за розв'язання конфлікту.

24.

- А. Якщо позиція іншого видається йому дуже важливою, то намагаюся піти назустріч його бажанням.
- В. Намагаюся схилити партнера до компромісу.

25.

- А. Намагаюся показати іншому логіку та переваги моїх поглядів.
- В. У процесі переговорів намагаюся брати до уваги бажання інших.

26.

- А. Я пропоную середню позицію.
- В. Майже завжди ставлю собі за мету реалізувати бажання кожної сторони.

27.

- А. Найчастіше я прагну уникати суперечок.
- В. Якщо це зробить іншого щасливим, то дозволю йому наповняти на своєму.

28.

- А. Зазвичай рішуче прагну досягти своєї мети.
- В. Залагоджуючи проблему, прагну знайти підтримку в іншого.

29.

- А. Пропоную зустрітися «на половині шляху» (пропоную середню позицію).
- В. Вважаю, що розбіжності не завжди заслуговують на те, щоб через них хвилюватися.

30.

- А. Намагаюся не зачепити почуттів іншої людини.
- В. Завжди займаю таку позицію у спірному питанні, щоб ми спільно з іншою зацікавленою особою могли досягти успіху.

Опрацювання

За кожним з п'яти розділів опитувальника треба підрахувати кількість відповідей, які відповідають тим, що в ключі. Отримані кількісні оцінки порівнюють. Це допомагає визначити схильність людини до певного стилю поведінки в конфлікті.

Ключ

	Конкуренція	Співпраця	Компроміс	Уникання	Пристосування
1				A	B
2		B	A		
3	A				B
4			A		B
5		A		B	
6	B			A	
7			B	A	
8	A	B			
9	B			A	
10	A		B		
11		A			B
12			B	A	
13	B		A		
14	B	A			
15				B	A
16	B				A
17	A			B	
18			B		A
19		A		B	
20		A	B		
21		B			A
22	B		A		
23		A		B	
24			B		A
25	A				B

Розділ 7

26		<i>B</i>	<i>A</i>		
27				<i>A</i>	<i>B</i>
28	<i>A</i>	<i>B</i>			
29			<i>A</i>	<i>B</i>	
30		<i>B</i>			<i>A</i>

Порахувати відзначені літери в кожній з колонок.

	Конкуренція	Співпраця	Компроміс	Уникання	Пристосування

Оптимальною стратегією автори концепції вважають таку, в якій застосовують усі п'ять стилів поведінки, де кожна з них має за тестом значення в проміжку від 5 до 7 балів.

Якщо за певним стилем досліджуваний набрав понад 7 балів, то має схильність до використання такої стратегії поведінки у конфлікті. Якщо значення менше 5 – не схильний до застосування певного стилю.

Крок 3. Імітаційна гра. Клієнт має домовитися з консультантом (який виконує роль іншої сторони) про розв'язання таких ситуацій у заданому стилі:

- **уникання:** одна сторона взяла у борг 500 грн. три місяці тому, обіцяла віддати за тиждень;
- **компроміс:** лише один співробітник може піти у відпустку у липні, а дуже хочуть це зробити обидві сторони;
- **пристосування:** в автобусі є лише одне місце, обидва претенденти мають важкі сумки і хочуть його зайняти;
- **конкуренція:** у взуттєвому магазині є лише одна пара зимових чобіт, які підходять за розміром і дуже подобаються обом покупцям;

- **співробітництво:** ніч, негода, черга на таксі, одна машина прийшла, коли над'їде наступна не відомо, обидві сторони поспішають.

Визначити, в якому стилі домовлятися з «партнером» (роль якого виконував консультант) клієнтові було легше, коли його поведінка була природною.

Перевірка збігання трьох діагностичних заходів дасть точніше уявлення про схильність клієнта до певного стилю поведінки у конфлікті. Після цього варто сконцентрувати увагу на тренуванні уміння клієнта визначати, якого стилю дотримуються у конфлікті партнери й ефективно застосовувати різні стилі поведінки у конфлікті.

Крок 4. Пояснити клієнтові особливості виконання кожного стилю поведінки у конфлікті.

Коротка характеристика стилів поведінки особи у процесі розв'язання конфлікту

Суперництво (конкуренція). Людина, яка застосовує цей стиль, активна і хоче йти до розв'язання конфлікту власним шляхом. Вона не зацікавлена у партнерстві з іншими, її не цікавлять інтереси і потреби інших, вона досягає мети будь-якими засобами, часто використовує насильство. Така особа намагається найповніше задовольнити власні потреби та інтереси на шкоду іншим, змушує погодитися з розв'язанням проблеми на її користь.

Стиль втечі (уникання) полягає у тому, що особа ухиляється від розв'язання проблеми, ігнорує її, перекладає відповідальність на інших, відтерміновує рішення. Для цього «утікач» докладає усіх зусиль, щоб уникнути зустрічі з іншими учасниками конфлікту або розмови про проблему та її розв'язання (відключає телефон, відмовляється від зустрічей, уникає ситуацій, де може зустріти партнерів тощо).

Пристосування (поступливість) – поступки, погодження з усіма пропозиціями та вимогами інших учасників конфлікту без відстоювання своїх інтересів. Особа, яка застосовує такий

стиль, приносить свої інтереси в жертву для збереження добрих стосунків з іншими, водночас перекладає на інших відповідальність за наслідки рішень з розв'язання проблеми.

Стиль компромісу полягає у тому, що учасник конфлікту поступається певними інтересами, зменшує свої вимоги, очікуючи від інших аналогічних дій. Застосовують торг, наполягають на взаємному обміні поступками. Намагаються виграти в головному, поступитися другорядним. Стиль компромісу належить до колективних, бо його можливо використати за умови, що усі сторони конфлікту його дотримуються.

Стиль співробітництва полягає в активній участі особи в розв'язанні конфлікту, яка виявляє асертивність, але намагається знайти такі рішення, які б максимально враховували інтереси усіх сторін конфлікту. Цей стиль можна використувати лише за умови того, що його дотримуються усі учасники конфлікту. Він вимагає від учасників відкритості, порядності, чесності, доброї волі для активної взаємодії у процесі вироблення ефективних для усіх сторін рішень, наслідки яких можуть максимально задоволити усі сторони. Цей стиль дуже складний, але найефективніший з усіх перелічених.

Вправа 2

Стиль поведінки партнера

Мета. Навчитися визначати, якого стилю поведінки дотримуються партнери.

Завдання. Розглянути фотографії та визначити, яких стилів поведінки у конфлікті дотримуються особи, що на них зображені. Результати записати в табл. 7.6.

Таблиця 7.6

Стили поведінки у конфлікті

Фото	Стиль поведінки у конфлікті
1	
2	

3	
4	
5	
6	
7	



Рис. 7.6. Фото 1



Рис. 7.7. Фото 2

Рис. 7.8. Фото 3



Рис. 7.9. Фото 4



Рис. 7.10. Фото 5



Рис. 7.11. Фото 6



Рис. 7.12. Фото 7

Розділ 7

Вправа 3 Стиль поведінки партнерів діалогу

Мета. Навчитися визначати, якого стилю поведінки дотримуються партнери за їхніми діалогами.

Завдання. Прочитати наведені діалоги, визначити, яких стилів поведінки у конфлікті дотримуються особи, що розмовляють між собою. Результати записати у табл. 7.7.

Таблиця 7.7

Стилі поведінки в конфлікті учасників діалогів

	Стиль 1 особи	Стиль 2 особи
Перший діалог		
Другий діалог		
Третій діалог		
Четвертий діалог		
П'ятий діалог		
Шостий діалог		
Сьомий діалог		

Перший діалог

Особа 1. Думаю, що нам ще потрібно попрацювати над рішенням, бо не всі інтереси ми врахували.

Особа 2. Ми тільки гаємо час, я ні на крок не відступлюся від своїх вимог.

Другий діалог

Особа 1. Якщо погодитеся знизити ціну на Ваш виріб, то ми можемо взяти дуже велику партію і зачекати з термінами поставок.

Особа 2. Зі свого боку, ми б очікували від Вас попередньої оплати хоча би половини замовлення.

Третій діалог

Особа 1. Я хотіла б нарешті почути чітку відповідь на свої вимоги!

Особа 2. Давайте відкладемо розмову. У мене квиток на літак і я запізнююся.

Четвертий діалог

Особа 1. Мені видається, що Ваші пропозиції слушні, я не буду оголошувати своїх. Вам за віком належить прийняти рішення за нас обох.

Особа 2. Не думаю, що вік у нашому випадку – це перевага. У Вас більше досвіду в таких справах і рішення належить приймати саме Вам.

П'ятий діалог

Особа 1. Давайте зважимо усі ризики, підрахуємо наші ресурси та можливості, визначимо зиск, який можемо отримати.

Особа 2. Ви маєте рацію: у попередній пропозиції не враховано ні Ваших інтересів, ні наших можливостей.

Шостий діалог

Особа 1. Я не допущу, щоб так відкрито нехтували моїми інтересами!

Особа 2. Чому всі мають слухати тільки Вас! У кожного своя сорочка ближча до тіла!

Сьомий діалог

Особа 1. Якщо Ви посмієте почати виконання проекту без мого дозволу, то заберу усі кошти, які в нього вклав!

Особа 2. Я і не збирався нічого робити не лише без Вашого відома, а й без дозволу. Я чекаю на Ваше рішення.

Вправа 4

Який стиль поведінки у конфлікті кращий?

Мета. Зрозуміти переваги й обмеження кожного стилю поведінки у конфлікті, визначити умови ефективності застосування кожного стилю поведінки у конфлікті.

Розділ 7

Завдання. Визначити переваги й обмеження кожного стилю поведінки у конфлікті (заповнити табл. 7.6). Визначити особливості ситуацій, за яких варто або не варто застосовувати певний стиль поведінки у конфлікті (заповнити табл. 7.8)

Таблиця 7.7

Переваги й обмеження стилів поведінки у конфлікті

Стиль поведінки у конфлікті	Переваги	Обмеження
Конкуренція (суперництво)		
Компроміс		
Ухилення (втеча)		
Пристосування		
Співробітництво		

Таблиця 7.8

Особливості ситуацій, за яких варто
або не варто застосовувати певний стиль поведінки у конфлікті

Стиль поведінки у конфлікті	Варто застосовувати	Варто утриматися від застосування
Конкуренція (суперництво)		
Компроміс		
Ухилення (втеча)		
Пристосування		
Співробітництво		

Вправа 5

Який стиль поведінки у конфлікті застосувати?

Мета. Навчитися прогнозувати ефективність певного стилю поведінки в конфлікті, залежно від того, які стилі поведінки застосовують інші сторони конфлікту.

Завдання. Визначити, які стилі поведінки у конфлікті можна ефективно застосовувати, і які не будуть корисними у випадках, коли інша сторона конфлікту діє у певному стилі (табл. 7.9).

Таблиця 7.9

Який стиль поведінки у конфлікті варто застосувати?

Стиль поведінки у конфлікті іншої сторони	Який стиль варто застосувати мені	Від якого стилю мені варто утриматися
Конкуренція (суперництво)		
Компроміс		
Ухилення (втеча)		
Пристосування		
Співробітництво		

Вправа 6 «Створення світу»

Мета. Навчитися розробляти стратегію і тактику поведінки в конфліктній ситуації, враховуючи поведінку інших сторін, і загалом умови конкретної ситуації, виявляти та застосовувати свої ресурси.

Завдання. Запропонувати клієнтові намалювати карту уявного світу: якомога детальніше зобразити землю та воду, розташувати копалини, природні ресурси (ліси, родючі землі, пустелі, гори тощо), населити їх тваринами та мешканцями, визначити кількість населення і розташування населених пунктів, визначити виробництво певних продуктів і речей. Цю карту консультант має довільно розділити між «державами» за кількістю осіб, які прямо чи опосередковано дотичні до конфліктної ситуації клієнта і визначити, хто є тією чи іншою «державою», де є «держава» клієнта. Клієнт має скласти чіткий перелік своїх ресурсів та обмежень, ресурсів та обмежень кожної «держави» (сторони конфлікту), визначити роль кожної «держави» (сторони конфлікту) у ситуації (прихильник, спостерігач, ворог тощо). Має визначити стилі «зовнішньої політики усіх держав» (стили поведінки у конфлікті усіх сторін конфлікту).

На підставі проведеного аналізу ресурсів та обмежень усіх учасників конфлікту, клієнт має сформулювати стратегію «зовнішньої політики» своєї «держави» з найбільшою користю

для внутрішнього розвитку та для збереження міцного миру між «державами». Ця модель має скласти підмурівок розробки стратегії і тактики поведінки клієнта у процесі розв'язання його конкретної конфліктної проблеми.

7.3.2. Тренінг: Впевненість у собі

Мета тренінгу. Сприяти підвищенню у клієнта (клієнтів) упевненості в собі, що є підмурівком для ефективного розвитку клієнта, дозволить йому долати життєві труднощі, зберігати належний рівень самоповаги, тримати в балансі структуру «Я»-концепції, унормовувати самооцінку тощо. Тренінг можна проводити з одним клієнтом або групою клієнтів.

Вправа 1. «Асоціації»

Мета. Визначити особливості впевненої в собі людини.

Хід вправи. За групової роботи поділити клієнтів на парну кількість груп. Запропонувати половині груп написати список асоціацій, які у них викликає впевнена в собі людина, а іншим групам – асоціації, які викликає невпевнена людина (шукати порівняння за категоріями «рослина», «тварина», «стихія», «річ»). Представники груп ознайомлюють з тим, що групи напрацювали. Поміняти попарно написані асоціації та запропонувати групам розробити портрет впевненої та невпевненої людини, враховуючи асоціації їхніх колег. Представити отримані описи великій групі, порівняти. Після цього кожен клієнт індивідуально має провести самооцінку знайдених рис та особливостей впевненої в собі людини, визначити, над якими рисами ще треба попрацювати, а на які уже можна опиратися у цій роботі.

Якщо клієнт один, то варто спочатку запропонувати йому заповнити таблиці асоціацій (табл. 7.10), далі на підставі цих асоціацій створити портрети впевненої та невпевненої у собі

особи, виокремити риси впевненої особи, визначити, наскільки цей «портрет» є портретом клієнта.

Таблиця 7.10

Асоціації та риси невпевненої та впевненої у собі особи

Невпевнена в собі особа				Впевнена в собі особа			
рослина	тварина	стихія	річ	рослина	тварина	стихія	річ
Риси й особливості				Риси й особливості			

Обговорення. Якими рисами володіє впевнена людина? Чи важко набути таких рис? Як можна позбавитися невпевненості?

Вправа 2. «Мої права»

Мета. Виробити у клієнта уявлення про свої права, про те, що їх треба відстоювати.

Хід вправи. Роботу треба проводити індивідуально. Запропонувати клієнтові продумати і скласти список своїх прав, як він (вона) це собі уявляє. Клієнт має оголосити свій список прав. Консультант має заперечувати, спростовувати те, що проголошено. Клієнт має захистити свої права, довести, що вони йому життєво необхідні і не порушують прав інших.

Обговорення. Чи можуть бути права людини без обмежень? Чому свої права потрібно вміти відстоювати? Права людини загальні чи індивідуальні, унікальні для кожного?

Вправа 3. «Що я маю, чим володію?»

Мета. Спонукаючи клієнта усвідомити свої ресурси та можливості.

Хід вправи. Роботу треба проводити індивідуально. Клієнт має написати список свого «майна», всього, що він (вона) може назвати своїм.

Вправа 4. «Смішна історія»

Мета. Виробити у слухачів уміння не боятися представити себе у смішній ситуації, уміти пожартувати над собою.

Хід вправи. Роботу треба проводити індивідуально. Клієнт має пригадати якусь ситуацію, випадок, коли він (вона) зробили щось, над чим сміялися інші і розповісти консультанту або групі (за умови групової роботи). Консультант або інші учасники реагують спонтанно.

Обговорення. Чи важко витримати, коли над тобою сміються? Як знайти в собі сили не ображатися і підтримати сміх над собою?

Вправа 5. «Моя корона тримається міцно»

Мета. Виробити у клієнта розуміння своєї цінності.

Хід вправи. За групової роботи організувати загальну дискусію про крилатий вислів «З мене корона не злетить, бо дуже міцно тримається». Працюючи з одним клієнтом, обговорити з ним (нею) цей вислів, звернувши увагу на те, чому саме тут йдеться про «корону», а не якийсь інший головний убір.

Вправа 6. «Я не боюся виглядати смішним»

Мета. Виробити у клієнта уміння не боятися виглядати смішно, уміти пожартувати над собою, отримувати задоволення від того, що вмієш викликати сміх інших.

Хід вправи. За умови групової роботи кожен клієнт по

черзі має зробити щось, щоб розсмішити групу (змінити у своїй зовнішності, одязі, вийти на середину кола і заспівати дитячу пісеньку, розказати дитячий віршик, кумедно затанцювати тощо). Якщо консультант працює з одним клієнтом, то те, що зробить клієнт, треба записати на відео і переглянути записаний матеріал з клієнтом.

Обговорення. Як себе почували, коли над Вами сміялися? Як не ображатися, коли виглядаєш смішним в очах інших? Як розрізнити кепкування, знущання та щирий, незловивий, приязний сміх навколишніх?

Вправа 7. «Контраргументація»

Мета. Виробити у слухачів вміння давати свідому аргументовану відповідь на вплив, доведення.

Хід вправи. За умови групової роботи поділити учасників на парну кількість груп. Визначити проблему. Запропонувати кожній групі написати 3–5 найважливіших аргументів на підтримку свого погляду. Поміняти попарно написані аргументи, запропонувати групам розробити 3–5 контраргументів, які б спростовували те, що написано.

У разі індивідуальної роботи з клієнтом можна запропонувати йому (їй) написати 3–5 найважливіших аргументів на підтримку погляду іншої сторони конфлікту, а далі 3–5 контраргументів, які б переконливо та необразливо спростовували те, що написано.

Вправа 8. «Конструктивна критика»

Мета. Виробити у клієнтів уміння проводити обговорення мети, засобів, дій ініціатора впливу, обґрунтовано демонструвати їхню невідповідність меті, умовам, вимогам адресата.

Хід вправи. Дати клієнтові (клієнтам) заготовлені консультантом описи певних пропозицій, ідей. Запропонувати учасникам представити конструктивну критику цих ідей з пропозиціями, які б не заперечували, а поліпшували рішення.

Вправа 9. «Енергетична мобілізація»

Мета. Виробити у клієнтів уміння чинити спротив спробам нав'язати або передати певний стан, ставлення, наміри, способи дії тощо.

Хід вправи. Продемонструвати клієнтам декілька способів аутогенного тренування.

Вправа 10. «Творчість»

Мета. Виробити у клієнтів уміння створювати нові зразки, інші, ніж намагаються нав'язати.

Хід вправи. Запропонувати клієнтам написати максимальну кількість варіантів використання якоїсь речі (пластикової пляшки, стержня з кулькової ручки тощо). Оголосити й об'єднати результати, порахувавши кількість запропонованих варіантів, відзначити найоригінальніші рішення.

Вправа 11. «Налаштування на зміни та досягнення»

Мета. Формувати мотивації досягнення успіху, готовності до прийняття нового.

Хід вправи. Запропонувати кожному клієнтові зробити список досягнень, список важливих речей, зроблених самостійно. Можна запропонувати клієнтам намалювати свої досягнення або зробити колажі.

Обговорення. З досягнення якої мети варто починати: великої чи малої? Коли і кому варто починати з малої і легшої мети та поступово її ускладнювати? Як поділяти «велику» мету на частини? Коли краще починати з найбільшої, найважливішої мети?

Вправа 12. «Ухилення (втеча)»

Мета. Виробити у клієнтів вміння уникати контактів з особами, що намагаються тиснути, мають небажаний вплив на людину.

Хід вправи. За умови групової роботи поділити клієнтів на пари. Пари клієнтів мають провести діалог, змодельовавши ситуацію, в якій один з учасників гри дав іншому якусь обіцянку, але її не виконав. Учасники гри повинні розмовляти не менше, ніж 10 хв, але не торкатися «болючої» проблеми. За індивідуальної роботи з клієнтом, роль партнера виконує консультант.

Обговорення. В чому полягають особливості виконання «втечі»? В яких ситуаціях уникання корисне, в яких – ні?

Вправа 13. «Психологічна самооборона»

Мета. Виробити у клієнтів уміння застосовувати дії, слова, самонакази, бар'єри, що дають змогу виграти час, щоб не потрапити під небажаний вплив.

Хід вправи. За умови групової роботи поділити клієнтів на пари. Провести два раунди гри, в якій один клієнт має переконувати іншого, що їхній спільний знайомий – людина підступна та ненадійна, а інший має намагатися зосереджуватися на якихось думках, переживаннях, щоб «слухати, але не чути». За індивідуальної роботи з клієнтом роль партнера, що розповідає прикрі речі про спільного знайомого, виконує консультант.

Обговорення. Як і коли варто використовувати техніку «самооборони»?

Вправа 14. «Конфронтація»

Мета. Виробити у клієнтів уміння відкрито протиставляти свою позицію та свої вимоги іншим.

Хід вправи. За умови групової роботи доцільно працювати в групах з трьох осіб. Бажано провести три раунди гри, щоб кожен клієнт побував в усіх ролях. Кожен з клієнтів має визначити тезу, яку хоче довести іншому. Одночасно працюють два клієнти, третій виконує роль спостерігача. Кожен раунд полягає в тому, що один з клієнтів формулює тезу і доведення, інший має в коректній формі протиставити протилежний погляд та

наполягти на ньому. Спостерігач аналізує поведінку учасників гри.

За індивідуальної роботи з клієнтом, роль партнера, що формулює тезу та доведення, виконує консультант.

Обговорення. Які були застосовані найефективніші форми поведінки та аргументів? Чи завжди треба вдаватися до конфронтації?

Вправа 15. «Я – суверенна держава»

Мета. Формувати у клієнта уміння створити власні кордони, пильнувати їх і контролювати своє життя.

Хід вправи. Клієнт має уявити себе як суверенну державу, яка має територію (обмежену кордонами), має власні ресурси, закони, які дають змогу контролювати поведінку громадян. Ця держава самодостатня і сама обирає, місію, мету і напрям розвитку.

Обговорення. Що становить основу конгруентності, самодостатності особи? Що дає людині уявлення про власні кордони? Що дає змогу особі почуватися безпечною у власних межах?

Вправа 16. «Мій герб і мій прапор»

Мета. Інтегрувати набуті вміння клієнта, примусити його задуматися над власною цінністю.

Хід вправи. Запропонувати клієнтові намалювати свій герб і прапор кольоровими маркерами або зробити аплікацію, колаж. Клієнт має пояснити, що означають символи герба та прапора.

Обговорення. Чи потрібні людині такі атрибути як герб та прапор? Чому люди обирають певну символіку? У чому полягає цінність особистості?

Вправа 17. «Зроби собі комплімент»

Мета. Навчити клієнта долати самокритику та приймати себе.

Хід вправи. За умови групової роботи, організувати роботу в парах: активний виконавець вправи і спостерігач. За чергою клієнти мають попрацювати в обидвох ролях. Завдання активного виконавця вправи: похвалити себе за щось, що водночас може викликати і критику. Вголос озвучити аргументи «внутрішнього критика» і спростувати їх. Спостерігач має дати зворотний зв'язок: чи було спростування коректним і переконливим. За індивідуальної роботи роль спостерігача виконує консультант.

Обговорення. Як почувалися, долаючи аргументи «внутрішнього критика»? Чи вдалося його переконати, примусити «замовчати»?

Вправа 18. «Зроби те, що лякає»

Мета. Навчити клієнта спокійно перебувати у «зоні дискомфорту».

Хід вправи. Клієнти мають індивідуально продумати, які ситуації їх лякають, коли вони відчувають себе у «зоні дискомфорту». Мають поділитися цим з консультантом (або з іншими клієнтами). Важливо виявити, що саме і чому викликає страх, як його подолати і не боятися покинути зону комфорту. Клієнти отримують домашнє завдання: зробити те, що лякає (зрозуміло, це має бути безпечно для самої особи, в жодному разі не створювати ситуацій, які наражають на небезпеку інших).

Обговорення. Чому у впевненої в собі людини менше страхів? Як навчитися покидати зону комфорту без зайвого напруження?

Вправа 19. «Афірмація»

Мета. Навчити клієнта посилювати мотивацію за допомогою тверджень, що надихають, заохочують до дій.

Хід вправи. Методом мозкового штурму створити список фраз, які можуть надихати, посилювати мотивацію, заохочувати до дій. Краще зробити їх у формі запитань. Наприклад, «Чому мені так добре вдається.....?». Коли список готовий, якщо клієнтів кілька, вони мають зайняти місце якомога далі, щоб працювати самостійно і не заважати іншим. Кожен клієнт має промовляти заохочувальні запитання вголос і записати їх на диктофон. Прослухати запис, уточнити інтонацію, якщо не подобається. Повторювати цей процес потрібно доти, доки клієнт не буде задоволений результатом.

Обговорення. Що переживали клієнти, коли проговорювали та прослуховували заохочувальні запитання? Чи допомагає їм це налаштуватися на успіх?

Вправа 20. «Уяви себе успішним»

Мета. Закріпити отримані клієнтом під час тренінгу навички та уміння, усвідомити та пережити стан впевненості у собі.

Хід вправи. Клієнт має уявити себе таким, як хотілося б бути, впевненим, асертивним, переконливим. Уявити як потрібно йти, посміхатися, говорити. Клієнт має вийти з кімнати, зайти в кімнату, посміхнутися присутнім, привітатися і сказати кілька фраз. За можливості корисно вести відеозйомку. Після закінчення вправи варто переглянути відеоматеріал, обговорити побачене (реально і на відео).

Обговорення. Що саме вдалося клієнтові? Чи справляв він враження людини, яка впевнена у собі? Як почувалися, виконуючи вправу? Які маркери впевненості? Як їх досягнути?

ТЕСТИ

для перевірки знань студентів з курсу «Психологія примирення»

1. Усвідомлення необхідності у чомусь, стан людини, що створюється переживаннями нужди в об'єктах, які потрібні для її існування і розвитку, називають:
 - 1) позиція;
 - 2) потреба ;
 - 3) інтерес;
 - 4) цінності.
2. Уявлення суб'єкта про негативні наслідки конфлікту для нього називають:
 - 1) позиція;
 - 2) побоювання;
 - 3) вимоги;
 - 4) очікування.
3. Аналіз конфлікту треба розпочинати з визначення:
 - 1) предмету конфлікту;
 - 2) наслідків конфлікту;
 - 3) інтересів сторін конфлікту;
 - 4) сторін конфлікту.
4. Погляд на проблему, вимоги до іншої сторони, звинувачення в агресії, недружніх діях називають:
 - 1) позиція;
 - 2) побоювання;
 - 3) вимоги;
 - 4) очікування.

5. Стиль переговорів, за якого іншу сторону сприймають як суперника, якого обов'язково треба подолати:
- 1) м'який;
 - 2) принциповий;
 - 3) гарвардський;
 - 4) жорсткий.
6. Принцип «відокремити людей від проблеми: м'яко – з людиною, жорстко – з проблемою» застосовують за використання:
- 1) м'якого стилю переговорів;
 - 2) жорсткого стилю переговорів;
 - 3) за будь-якого стилю переговорів;
 - 4) за принципового стилю переговорів.
7. За умови використання принципового стилю мета переговорів:
- 1) угода;
 - 2) примирення за будь-яку ціну;
 - 3) розумний результат з максимальним врахуванням інтересів всіх сторін;
 - 4) перемога над іншими сторонами.
8. За умови використання м'якого стилю мета переговорів:
- 1) угода, в якій враховано всі інтереси сторін;
 - 2) примирення за будь-яку ціну;
 - 3) розумний результат з максимальним врахуванням інтересів всіх сторін;
 - 4) перемога над іншими сторонами.
9. За умови використання жорсткого стилю мета переговорів:
- 1) угода, в якій враховано всі інтереси сторін;
 - 2) примирення за будь-яку ціну;
 - 3) розумний результат з максимальним врахуванням інтересів всіх сторін;
 - 4) перемога над іншими сторонами.

10. Дії, до яких вдаються учасники переговорів за умови жорсткого стилю:
 - 1) прохання, вмовляння;
 - 2) тиск, вимоги;
 - 3) аналіз інтересів сторін, дискусія;
 - 4) поступове зменшення вимог.
11. Дії, до яких вдаються учасники переговорів за умови м'якого стилю:
 - 1) прохання, вмовляння;
 - 2) тиск, вимоги;
 - 3) аналіз інтересів сторін, дискусія;
 - 4) поступове зменшення вимог.
12. Дії, до яких вдаються сторони переговорів за умови дотримання принципів гарвардської моделі:
 - 1) прохання, вмовляння;
 - 2) тиск, вимоги;
 - 3) аналіз інтересів сторін, дискусія;
 - 4) поступове зменшення вимог.
13. Конструктивна реакція на тиск у переговорах не полягає у таких діях:
 - 1) знайти кілька варіантів розв'язання проблеми;
 - 2) критикувати у відповідь на критику;
 - 3) ставити партнеру запитання;
 - 4) уважно вислуховувати аргументи партнера.
14. Головна мета фасилітатора:
 - 1) допомогти сторонам узгодити шляхи розв'язання конфлікту;
 - 2) показати сторонам шляхи розв'язання проблеми;
 - 3) визначити мету клієнтів у їхніх діях з розв'язання конфлікту;
 - 4) організувати процес, в якому конфліктуючі сторони

зможуть розв'язати проблему відповідно до власних потреб.

15. Фасилітатор не повинен:

- 1) організувати процес, в якому конфліктуючі сторони зможуть розв'язати проблему відповідно до власних потреб;
- 2) пропонувати клієнтам методики активізації їхнього мислення під час розв'язання проблеми;
- 3) пропонувати клієнтам пропозиції готових рішень їхньої проблеми;
- 4) пропонувати клієнтам методики релаксації під час процесу фасилітації.

16. Який вид аналогії не використовують у синектиці:

- 1) хибна аналогія;
- 2) проста аналогія;
- 3) фантастична аналогія;
- 4) аналогія символів.

17. Синектика полягає у:

- 1) використанні аналогій для опису позицій сторін у процесі примирення;
- 2) застосуванні порівнянь;
- 3) застосуванні технік активізації творчого мислення клієнтів у процесі розв'язання ними конфліктної проблеми;
- 4) застосуванні мислення за аналогією у процесі мозкового штурму.

18. Хто несе відповідальність за результат (рішення, угоду) в процесі розв'язання конфлікту за умови застосування фасилітації:

- 1) фасилітатор;
- 2) учасники (сторони) конфлікту;

- 3) усі учасники процесу фасилітації;
 - 4) ніхто.
19. Хто несе відповідальність за результат (рішення, угоду) в процесі розв'язання конфлікту за умови застосування посередництва:
- 1) посередник;
 - 2) учасники (сторони) конфлікту;
 - 3) усі учасники процесу посередництва;
 - 4) сторона, яка запропонувала вдатися до послуг посередника для розв'язання конфлікту.
20. Для розв'язання якого типу конфліктів не може бути застосована фасилітація:
- 1) конфліктів інтересів;
 - 2) інформаційних конфліктів;
 - 3) структурних конфліктів;
 - 4) конфліктів взаємин.
21. За наявності у сторін конфлікту взаємин має бути застосована процедура примирення:
- 1) переговори;
 - 2) фасилітація;
 - 3) експертна порада;
 - 4) посередництво.
22. Що застосовують посередники для додаткового виявлення прихованих думок, пропозицій сторін:
- 1) пре-медіацію;
 - 2) перехресне опитування сторін;
 - 3) циркулярні запитання;
 - 4) сепаратну зустріч.

23. Як має реагувати посередник на розповіді сторін у процесі посередництва:
- 1) критикувати поведінку сторін;
 - 2) жестами, мімікою та словами демонструвати свою нейтральність;
 - 3) оцінювати розповіді схвальними словами, жестами та мімікою;
 - 4) аналізувати й оцінювати пропозиції сторін.
24. Посередник несе відповідальність за:
- 1) результат процесу розв'язання конфлікту;
 - 2) своєчасне завершення процесу розв'язання конфлікту;
 - 3) організацію процесу розв'язання конфлікту;
 - 4) відповідність угоди правовим нормам.
25. До якого моменту має тривати процес посередництва:
- 1) доки сторони того прагнуть;
 - 2) включно з підписанням угоди;
 - 3) доки посередник вважає це доцільним;
 - 4) коли сторони готові самостійно проводити ефективні переговори.
26. Експертна порада як процедура примирення – це:
- 1) надання конфліктуючим сторонам поради про оптимальний спосіб розв'язання їхньої проблеми компетентною, незацікавленою особою або групою осіб;
 - 2) допомога конфліктуючим у процесі досягнення порозуміння;
 - 3) організація процесу розв'язання проблеми між конфліктуючими сторонами;
 - 4) жодна відповідь не є правильною.
27. Яке завдання експертної поради як процедури примирення:
- 1) визначення винного у проблемі та його покарання;
 - 2) організація процесу розв'язання проблеми між конфліктуючими сторонами;

- 3) розробка системи пропозицій з розв'язання проблеми, з якою звернулися клієнти;
 - 4) зменшення емоційної напруги між конфліктуючими клієнтами у процесі досягнення порозуміння між ними.
28. Метод прийняття рішення, який дає змогу зробити вибір оптимального рішення з декількох варіантів, – це:
- 1) стратегія семикратного пошуку;
 - 2) синектика;
 - 3) гірлянди асоціацій;
 - 4) дерево рішень.
29. Управління конфліктом охоплює:
- 1) діагностику, попередження, профілактику та розв'язання конфліктів;
 - 2) створення методик для діагностики конфліктної поведінки;
 - 3) створення методик і схем розв'язання конфліктів;
 - 4) систему процедур примирення.
30. Конфліктогенна ситуація виникає:
- 1) до конфлікту і передую його розгортанню;
 - 2) під час конфлікту та поглиблює суперечності між сторонами;
 - 3) після конфлікту та визначає постконфліктний стан сторін;
 - 4) під час конфлікту та вважається індикатором наявності конфлікту.
31. До психологічних причин конфлікту не належить:
- 1) вияви агресії;
 - 2) вияви егоїзму;
 - 3) потяг до домінування;
 - 4) схильність до асертивності.

32. Яка зі стратегій поведінки у конфлікті безумовно ефективна:
- 1) стратегія компромісу;
 - 2) стратегія співробітництва;
 - 3) усі стратегії мають переваги й обмеження у застосуванні;
 - 4) усі відповідні не правильні.
33. До стратегій завершення конфлікту не належить:
- 1) насилля;
 - 2) роз'єднання;
 - 3) примирення;
 - 4) задоволення.
34. Дія або сукупність дій учасників конфліктної ситуації, що провокують різке загострення суперечностей і початок відкритої боротьби між ними:
- 1) конкуренція;
 - 2) інцидент;
 - 3) конфліктогенна ситуація;
 - 4) зона конфлікту.
35. Вербальні та невербальні компоненти поведінки особи або групи, які сприяють виникненню або ескалації конфлікту:
- 1) стилі поведінки людини у конфлікті;
 - 2) стратегії конфліктної поведінки;
 - 3) позиції учасників конфлікту;
 - 4) конфліктогени.
36. Конкретна матеріальна, соціальна або духовна цінність, володіти або користуватися якою прагнуть всі учасники конфлікту:
- 1) позиція учасників конфлікту;
 - 2) конфліктоген;
 - 3) об'єкт конфлікту;
 - 4) проблема конфлікту.

37. Уявна або реально існуюча проблема, яка є джерелом протистояння між сторонами, а також головна суперечність, яка спонукає людину вступати у конфлікт:
- 1) позиція учасників конфлікту;
 - 2) конфліктоген;
 - 3) об'єкт конфлікту;
 - 4) предмет конфлікту.
38. Загальна орієнтація та лінія поведінки у конфлікті особи або групи – це:
- 1) розв'язання конфлікту;
 - 2) позиція конфліктанта;
 - 3) стратегія поведінки у конфлікті;
 - 4) процедура примирення.
39. Сукупність способів і прийомів впливу на учасника конфлікту, за допомогою яких реалізується стратегія поведінки для досягнення певної мети у конфлікті:
- 1) стратегія поведінки;
 - 2) стиль поведінки;
 - 3) тактика поведінки;
 - 4) процедура примирення.
40. Характеристика динаміки конфлікту, свідоме його розширення, активізація та поглиблення:
- 1) ескалація конфлікту;
 - 2) примирення конфлікту;
 - 3) експресія;
 - 4) аналіз конфлікту.
41. Консультування як процедуру примирення застосовують:
- 1) за наявності конфлікту взаємин;
 - 2) за умови, коли не всі сторони конфлікту можуть або хочуть брати участь в процедурі примирення;
 - 3) за умови, коли всі сторони конфлікту можуть і хочуть брати участь в процедурі примирення;

- 4) за наявності структурного конфлікту між сторонами.
42. Модель рольового трикутника охоплює такі ролі:
- 1) жертва, рятувальник, тиран;
 - 2) спотерігач, помічник, жертва;
 - 3) господар, помічник, рятувальник;
 - 4) жертва, батько, дитина.
43. Позиція «жертви» деструктивного рольового трикутника полягає у тому, що особа:
- 1) переживає та/або демонструє слабкість, безсилля, апатію, іноді агресію, що найчастіше виливається не на перешкоду, а на те або тих у довкіллі, хто не може дати відповідь, заздрість до рішучості, впевненості та сили інших;
 - 2) переживає та/або демонструє ненависть, неприйняття, злість, неконструктивний гнів, агресію, заздрість до виваженості, толерантності, спокою інших;
 - 3) переживає та/або демонструє бажання насильно робити добро, вважає свої ідеї та пропозиції єдино правильними та безпомилковими, відповідальність тільки свою, агресивну рішучість, заздрість до самостійності і незалежності інших;
 - 4) немає правильної відповіді.
44. Психологічним підґрунтям деструктивного рольового трикутника є:
- 1) переживання особою стресу;
 - 2) переживання особою фрустрації;
 - 3) переживання особою тривоги;
 - 4) переживання особою почуття відповідальності.
45. «Домашнє завдання», яке отримує клієнт під час консультування:
- 1) сформульовані консультантом поради (щось зробити, щось сказати певній конкретній особі тощо);
 - 2) вимоги інших сторін конфлікту;

- 3) сформульовані клієнтом під час сесії консультування ідеї про конкретні дії, які можуть бути виконані на шляху розв'язання проблеми (щось зробити, щось сказати певній конкретній особі тощо);
 - 4) побоювання інших сторін конфлікту.
46. Внутрішній конфлікт – це:
- 1) суперечності в сфері «Я» концепції, мотиваційній, емоційно-вольовій та пізнавальній сферах, загалом у обширі «свідомість – буття»;
 - 2) переконання особи в неправоті інших;
 - 3) переконання особи у її власній слабкості;
 - 4) усі відповіді неправильні.
47. У сфері «Я» концепції про наявність внутрішнього конфлікту свідчить:
- 1) когнітивний дисонанс;
 - 2) нездатність долати стрес;
 - 3) тривожність;
 - 4) неадекватна самооцінка.
48. Екстерналізація проблеми полягає у:
- 1) покроковому, послідовному окресленні, звуженні та виведенні проблеми поза «Я» клієнта;
 - 2) знеціненні проблеми клієнта;
 - 3) відмови від розв'язання проблеми клієнтом;
 - 4) усі відповіді неправильні.
49. Найважливішим критерієм відбору методик роботи в консультуванні з клієнтом є:
- 1) легкість виконання клієнтом;
 - 2) корисність для подолання конкретної проблеми, комфортність для клієнта і результативність;
 - 3) час, який потрібен для виконання методики дає змогу її провести під час однієї консультаційної сесії;
 - 4) подобається консультанту.

50. У процесі консультування як процедури примирення можна застосовувати:
- 1) тільки методики психоаналітичного підходу;
 - 2) тільки методики біхевіорального підходу;
 - 3) найрізноманітніші техніки, методики та психотерапевтичні підходи, в яких комфортно працювати клієнту;
 - 4) методики та підходи, які подобаються консультанту.

Список літератури

1. *Адаир Дж.* Эффективная коммуникация / Дж. Адаир ; пер. с англ. – Москва : Эксмо, 2003. 240 с.
2. *Акофф Р. Л.* Искусство решения проблем / Р. Л. Акофф ; пер. с англ. – Москва : Мир, 1982. – 220 с.
3. Альтернативні підходи до розв'язання конфліктів: теорія і практика застосування / укладачі: Н. Гайдук, І. Сенюта, О. Бік, Х. Герешко. – Львів : ПАІС, 2007. – 206 с.
4. Альтернативні підходи до розв'язання конфліктів: теорія і практика застосування / укладачі: Н. Гайдук, І. Сенюта, О. Бік, Х. Герешко. – Львів : ПАІС, 2007. – 206 с.
5. *Богайски М.* Язык коммуникации / М. Богайски ; пер. с польск. – Харьков : Изд-во Гуманитарный Центр, 2010. – 560 с.
6. *Боднар О. В.* Ситуаційний менеджмент : навч. посібник / О. В. Боднар. – Київ : Центр учбової літератури, 2010. – 326 с.
7. *Браймен А.* Методы социальных исследований / А. Браймен, Э. Белл ; пер. с англ. – Харьков : Изд-во Гуманитарный Центр, 2012. – 776 с.
8. *Брич В. Я.* Психология управления : навч. посібник / В. Я. Брич, Н. М. Корман. – Київ : Кондор, 2013. – 384 с.
9. *Буковинський М. П.* Управління персоналом : підручник / М. П. Буковинський, В. П. Сладкевич. – Київ : Кондор, 2013. – 704 с.
10. *Вагин И.* Психология зла. Практика решения конфликтов / И. Вагин. – Санкт-Петербург : Питер, 2001. – 256 с.
11. *Васьківська С. В.* Основи психологічного консультування : підручник / С. В. Васьківська. – Київ : Ніка-Центр, 2011. – 424 с.
12. *Ващенко І. В.* Конфліктологія та теорія переговорів / І. В. Ващенко, М. І. Кляп. – Київ : Знання, 2013. – 407 с.

Список літератури

13. *Власов П. К.* Тренинг «Партнерское общение». Игры, упражнения : метод. материалы для ведущего / П. К. Власов. – Харьков : Гуманитарный Центр, 2014. – 172 с.
14. *Вокер Н.* Чому виникають конфлікти? Причини. Етапи розв'язання. Наслідки / Н. Вокер ; пер. з англ. – Київ : Vivat, 2018. – 80 с.
15. *Галлиker М.* Психология взаимопонимания / М. Галлиker, Д. Ваймер ; пер. с нем. – Харьков : Гуманитарный Центр, 2013. – 240 с.
16. *Гертер Г.* Принятие решений. Да? Нет? Или что-то третье? / Г. Гертер ; пер. с нем. – Харьков : Гуманитарный Центр, 2015. – 196 с.
17. *Гірник А. М.* Управління конфліктом (соціально-психологічний аспект) / А. М. Гірник // Світ безпеки. – 1996. – № 9. – С. 27–44.
18. *Гірник А. М.* Як досягти успіху у переговорах? / А. М. Гірник – Хмельницький, 1992. – 125 с.
19. *Гірник А.* Конфлікти : структура, ескалація, залагодження / А. Гірник, А. Бобро. – Київ : Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2003. – 172 с.
20. *Гірник А. М.* Основи конфліктології / А. М. Гірник. – Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія, 2010. – 222 с.
21. *Глушакова Т. И.* Переговоры: эффективное «ты-я-взаимодействие» / Т. И. Глушакова. – Москва, 1991. – 251 с.
22. *Горностай П. П.* Теория и практика психологического консультирования. Проблемный поход / П. П. Горностай, С. В. Васьковская. – Киев, 1995. – 340 с.
23. *Грабовська С.* Конфлікти без насильства : посібник / С. Грабовська, Т. Равчина. – Львів, 2003. – 276 с.
24. *Гриффин Э.* Коммуникация : теории и практики / Э. Гриффин. – Харьков : Гуманитарный Центр, 2015. – 688 с.
25. *Гришина Н. В.* Психология конфликта / Н. В. Гришина. – 2-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2008. – 544 с.
26. *Добровский П.* Переговоры творческие и взаимовыгодные / П. Добровский // ЭКО. – 1991. – № 1. – С. 183–188.

Список літератури

27. *Долинська Л. В.* Психологія конфлікту : навч. посібник / Л. В. Долинська, Л. П. Матяш-Заяц. – Київ : Каравела, 2017. – 304 с.
28. *Емельянов С. М.* Практикум по конфликтологии / С. М. Емельянов. – Санкт-Петербург : Питер, 2001. – 368 с.
29. *Єременко Л. В.* Конфліктологія : навч. посібник / Л. В. Єременко. – Мелітополь : ФО-П Однорог Т.В., 2018. – 219 с.
30. *Жаворонкова Г. В.* Управління конфліктами : навч. посібн. / Г.В. Жаворонкова, О.М. Скібінський, Т.В. Сівашенко, О.І. Туз. – Кондор, 2011. – 164 с.
31. *Зелінська Т.М.* Міжособистісна амбівалентність : теорія, діагностика, психологічна допомога : навч. посібник. – Київ : Каравела, 2018. – 224 с.
32. *Зимбардо Ф.* Социальное влияние / Ф. Зимбардо, М. Ляйппе ; пер. с англ. – Санкт-Петербург : Питер, 2000. – 448 с.
33. *Карамушка Л. М.* Психологія управління : навч. посібник / Л. М. Карамушка. – Київ : Міленіум, 2003. – 344 с.
34. *Карамушка Л. М.* Психологія управління конфліктами в організації (на матеріалі діяльності освітніх організацій) : монографія / Л. М. Карамушка, Т. М. Дзюба. – Київ : Наук. світ, 2009. – 268 с.
35. *Каррас Ч.* Искусство ведения переговоров / Ч. Каррас. – Москва : Мысль, 1997. – 324 с.
36. *Кирхлер Э.* Принятие решений в организациях / Э. Кирхлер, А. Шротт. – Харьков: Гуманитарный Центр, 2010. – 176 с.
37. *Киселева А.* Управление конфликтами / А. Киселева. – Харьков : Гуманитарный Центр, 2018. – 181 с.
38. *Киселева А. А.* Продуктивная коммуникация. Лингвистика результативности / А. А. Киселева. – Харьков : Гуманитарный Центр, 2016. – 204 с.
39. *Коллет П.* Конфликтный диалог : работа с пластами значений для продуктивных взаимоотношений / П. Коллет ; пер. с англ. – Харьков : Изд-во Гуманитарный Центр, 2010. – 416 с.

Список літератури

40. *Коллетт М.* Конфликтный диалог / П. Коллетт ; пер. с англ. – Харьков : Гуманитарный Центр, 2000. – 416 с.
41. Конфліктологічна експертиза: теорія і методика. – Київ, 2018. – 48 с.
42. Конфліктологія : навч. посібник / Л. М. Герасіна, М. П. Тербін, В. Д. Вознік та ін. – Харків : Право, 2012. – 128 с.
43. *Корнелиус Х.* Выиграть может каждый / Х. Корнелиус, Ш. Фэйр. – Москва : Мысль, 1992. – 245 с.
44. *Котлова Л. О.* Психологія конфлікту : курс лекцій / Л. О. Котлова. – Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2013. – С. 4–23.
45. *Коулман П.* Результативний конфлікт, що працює на вас. Незгода це сила / П. Коулман, Р. Фергюсон ; пер. з англ. – Київ : Вид-во Наш Формат, 2018.
46. *Кросли М. Л.* Нарративная психология. Самость, психологическая травма и конструирование смыслов / М. Л. Кросли ; пер. с англ. – Харьков : Гуманитарный Центр, 2013. – 284 с.
47. *Кэсел С.* Анатомия медиации. Семинар по разрешению конфликтов / С. Кэсел, К. Келли // Практическая медиация. – Донецк, 1998. – С. 24–28.
48. *Леко Б.* Медіація / Б. Леко, Г. Чуйко. – Київ : Книги – XXI, 2014. – 464 с.
49. *Ложкин Г. В.* Психологія конфлікту : теорія і сучасна практика : навч. посібник / Г. В. Ложкин, Н. И. Повякель. – Тернопіль : Воля, 2005. – 435 с.
50. *Ложкін Г. В.* Практична психологія конфлікту : навч. посібн. / Г. В. Ложкін, Н. І. Пов'якель. – Київ : МАУП, 2013. – 256 с.
51. *Лозниця В. С.* Психологія менеджменту: теорія і практика : навч. посібник / В. С. Лозниця. – Київ : ЕксОб, 2000. – 248 с.
52. *Мастенбрук В.* Переговоры / В. Мастенбрук ; пер. с англ. – Калуга, 1993. – 175 с.
53. *Мастенбрук У.* Управление конфликтными ситуациями и развитие организации / У. Мастенбрук ; пер с англ. – Москва : ИНФРА-М, 1996. – 256 с.
54. *Мельничук О. Б.* Основи психоконсультації та психокорекції :

- навч. посібник / О. Б. Мельничук. – Київ : Каравела, 2018. – 390 с.
55. *Нашер Дж.* Договорились! Беспроеграшная тактика переговоров / О. Б. Мельничук ; пер. с англ. – Санкт-Петербург : Питер, 2014. – 240 с.
56. *Никифоров Г. С.* Психология менеджмента / Г. С. Никифоров. – 5-е изд. – Харьков: Изд-во Гуманитарный Центр, 2009. – 512 с.
57. *Ниренберг Дж.* Маэстро переговоров: Деловой бестселлер / Дж. Ниренберг ; пер. с англ. – Минск, 1996. – 310 с.
58. *Опалюк О. М.* Культура спілкування. Психологічні основи професійного спілкування : навч.-метод, посібник / О. М. Опалюк, Ю. В. Сербалюк. – Кам'янець-Подільський : Абетка, 2004. – 191 с.
59. *Пайнс Э.* Практикум по социальной психологии / Э. Пайнс, К. Маслач ; пер. с англ. – 4-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2000. – 522 с.
60. *Постоловський С.* Конфліктологія і теорія переговорів / С. Постоловський, Є. Тихомірова. – Київ : Університетська книга, 2017. – 240 с.
61. *Примуш М. В.* Конфліктологія : навч. посібник / М. В. Примуш. – Київ : Професіонал, 2006. – 288 с.
62. Психология влияния : хрестоматия / сост. В. А. Морозов. – Харьков : Гуманитарный Центр, 2014. – 560 с.
63. Психология конфликта / сост. и общ. ред. Н. В. Гришиной. – Санкт-Петербург : Питер, 2001. – 448 с.
64. *Регнет Э.* Организационные конфликты. Формы, функции и способы преодоления / Э. Регнет ; пер. с нем. – Харьков : Гуманитарный Центр, 2014. – 408 с.
65. *Регнет Э.* Организационные конфликты. Формы, функции и способы преодоления / Э. Регнет ; пер. с нем. – Харьков : Гуманитарный Центр, 2014. – 388 с.
66. *Родлер К.* Управление в организациях / К. Родлер, Э. Кирхлер ; пер. с нем. – Харьков : Гуманитарный Центр, 2014. – 128 с.

Список літератури

67. *Розенштиль Л.* Организационная психология / Л. Розенштиль, В. Мольт, Б. Рюттингер ; пер. с нем. – Харьков : Гуманитарный Центр, 2014. – 464 с.
68. *Рульєв В.А.* Менеджмент : навч. пос. для ВНЗ / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич. – Київ : Центр учбової літератури, 2011. – 312 с.
69. *Рульєв В. А.* Управління персоналом : навч. посібник / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич, Т. Л. Мостенська. – Київ : Кондор, 2013. – 310 с.
70. *Савченко А. М.* Психологія впливу : навч. посібник / А. М. Савченко. – Київ : Кондор, 2013. – 158 с.
71. *Савченко А. М.* Психологія управління : навч. посібник / А. М. Савченко, Л. Д. Подольська. – Київ : Кондор, 2013. – 196 с.
72. *Самошкіна Л. М.* Основи психологічного консультування / Л. М. Самошкіна. – Дніпропетровськ : Вид-во ДНУ, 2013. – 332 с.
73. *Семенов А. С.* Корпоративные конфликты. Причины их возникновения и способы преодоления / А. С. Семенов, Ю. С. Сизов. – Москва : Книга, 2006. – 304 с.
74. *Сидоренко Е. В.* Мотивационный тренинг / Е. В. Сидоренко. – Санкт-Петербург : Речь, 2005. – 240 с.
75. *Сидоренко Е. В.* Тренинг влияния и противостояния влиянию / Е. В. Сидоренко. – Санкт-Петербург : Речь, 2002. – 256 с.
76. *Соснин В. А.* Урегулирование и разрешение конфликтов: проблема посредничества в прикладной исследовательской практике Запада / В. А. Соснин // Психологический журнал. – 1994. – Т. 15. № 5. – С. 130–141.
77. *Спэнгл М.* Переговоры : Решение проблем в разном контексте / М. Спэнгл, А. Айзенхарт ; пер. с англ. – Харьков : Гуманитарный Центр, 2009. – 592 с.
78. *Спэнгл М. Л.* Переговоры. Решение проблем в разном контексте / М. Л. Спэнгл, М. У. Айзенхарт : пер. с англ. – Харьков : Гуманитарный Центр, 2009. – 592 с.

79. *Татенко В.* Людина, суб'єкт, вчинок / В. Татенко. – Київ : Либідь, 2006. – 360 с.
80. *Титаренко Т. М.* Сучасна психологія особистості / Т. М. Титаренко. – Київ : Каравела, 2018. – 336 с.
81. *ТОБТО – абетка фасилітації* / Н. Трамбовецька, О. Зарко, С. Ославська. Київ : Інша освіта, 2017 // insha-osvita.org/wp-content/uploads/2018/07/Abetka-Facilitation-Insha-Osvita.pdf
82. *Трейси К.* Повседневный разговор. Строение и отражение идентичности / К. Трейси, Дж. С. Роблз ; пер. с англ. – Харьков : Гуманитарный Центр, 2015. – 448 с.
83. *Улмер Р.* Эффективная кризисная коммуникация / Р. Улмер, Т. Селнау, М. Сиджер ; пер. с англ. – Харьков : Гуманитарный Центр, 2011. – 268 с.
84. *Управление человеческими ресурсами* / под ред. М. Пула, М. Уорнера ; пер. с англ. – Санкт-Петербург : Питер, 2002. – 1200 с.
85. *Фишер Р.* Путь к совместному успеху / Р. Фишер, С. Браун ; пер. с англ. Санкт-Петербург : Питер, 1997. – 379 с.
86. *Фишер Р.* Подготовка к переговорам / Р. Фишер, Д. Эртель ; пер. с англ. – Москва : Мысль, 1996. – 375 с.
87. *Фишер Р.* Путь к согласию или переговоры без поражения / Р. Фишер, У. Юри ; пер. с англ. – Москва : Мысль, 1990. – 217 с.
88. *Хинш Р.* Уверенность в себе : практическое руководство по тренингу / Р. Хинш, С. Виттман ; пер. с нем. – Харьков : Гуманитарный Центр, 2015. – 184 с.
89. *Хомич Н. О.* Основи психологічного консультування : навч. посібник / Н. О. Хомич, Р. М. Ткач. – Київ : МАУП, 2004. – 152 с.
90. *Цепцов В. А.* Переговоры : психология, воздействие, практика / В. А. Цепцов. – Москва : Знание, 1996. – 398 с.
91. *Цимбалюк І. М.* Психологічне консультування та корекція / І. М. Цимбалюк. – Київ : ВД «Професіонал», 2005. – 656 с.
92. *Цюрупа М. В.* Основи конфліктології та теорії переговорів : навч. посібник / М. В. Цюрупа. – Київ : Кондор, 2011. – 192 с.
93. *Чалдини Р.* Психология влияния / Р. Чалдини ; пер. с англ. – Санкт-Петербург : Питер. – 272 с.

Список літератури

94. *Штавеманн Г.* Находчивость против упрямства. Само-эффективность в решении проблем / Г. Штавеманн ; пер. с нем. – Харьков : Гуманитарный Центр, 2015. – 272 с.
95. *Юри У.* Преодолевая «нет» или Переговоры с трудными детьми / У. Юри ; пер. с англ. – Москва : Мысль, 1993. – 214 с.
96. *Яхно Т. П.* Конфліктологія та теорія переговорів / Т. П. Яхно. – Київ : ЦУЛ, 2018. – 168 с.
97. *Яхно Т. П.* Конфліктологія та теорія переговорів / Т. П. Яхно, І. О. Куревіна. – Київ : ЦУЛ, 2012. – 168 с.
98. *Яценко Т. С.* Активное социально- психологическое обучение : теория, процесс, практика : учеб. пособие / Т. С. Яценко, Я. М. Кмит, Б. Н. Алексеенко. – Москва : СИПРИА, 2002. – 791 с.
99. *Alexander N. M.* Negotiation : Strategy, Style Skills / N. M. Alexander, J. Howieson. – 3th Edition. – Chatswood, N.S.W. LexisNexis Butterworths, 2015. – 310 p.
100. *Bannik F.* Handbook of Positiv Supervision / F. Bannik. – Hogrefe Publishing, 2015. – 204 p.
101. *Birkenbihl V. F.* Kjmunikacja medzyludzka: trening sukcesu / V. F. Birkenbihl. – Wroclaw, 1999.
102. *Brandon M.* Madiationg with Families / M. Brandon, L. Fisher. – 4th Edition. – Lawbook Co., AUSTRALIA, 2018. – 295 p.
103. *Chariton R.* The Mediator's Handbook / R. Chariton, M. Dewdney. 2014. <https://www.google.com/search?q=Chariton+R.,+Dewdney+M.+The+Mediator%E2%80%B2s+Handbook.+2014.&tbm=isch&source=univ&sa=X&ved=2ahUKEwj2wY-Ip5TiAhUyxIsKHaBgBzMQsAR6BAglEAE&biw=1366&bih=625>
104. *Condliff P.* Conflict Management. A Practical Guid / P. Condliff. – 5th Edition. LexisNexis Australia, 2016. – 642 p.
105. *Leathes M.* Negotiation : Things Corporate Counsel Need to Know But Were Not Thought / M. Leathes. – Publisier : Wolters Kluwer, 2017. – 336 p.
106. *Mangan M.* A Guid to the SIAC Arbitration Rules / M. Mangan, L. Reed, J. Choong. – Oxford University Press, 2018. – 400 p.

Список літератури

107. *Mayer B.* The Conflict Paradox / B. Mayer. – San Francisco CA, US : Jossey-Bass, 2015. – 336 p.
108. *Noble C.* Conflict Manegament Coaching : The CINERGY (TM) Model / C. Noble. Cinergy (tm) Coaching, 2011. – 282 p.
109. *Shuman S.* The IAF Handbook of Facilitation : Best Practices from the Leading Organization in Facilitation / S. Shuman. – Jossey-Bass, 2005. – 664 p.
110. *Sourdin T.* Alternativ Disput Resolution / T. Sourdin. – 5th Edition. – Pyrmont : Thomson Reyters, 2016. – 531 p.
111. *Swarz R. M.* The Skilled Facilitator Fieldbook / R. M. Swarz, A. Davidson, P. Carison, S. McKinney. – San Francisco CA, US : Jossey-Bass, 2005. – 545 p.
112. The Role of a Facilitator : Guid an Event Through to Successful Conclusion <https://www.mindtools.com/pages/article/RoleofAFacilitator.htm>
113. *Thomas K. W.* Thomas-Kilman Conflict mode instrument / K. W. Thomas, R. H. Kilman. XICOM, 1990. – 126 p.
114. *Walter G.* Stephan, Cooke W. Stephan Wywieranie wpływu przez grupę: Psychologia relacji / G. Walter. –Gdansk: GWP. – S. 75–104.

Предметний покажчик

Аналіз конфлікту 34–40

Вимоги сторін 36

Відвідувач 32

Відкрита позиція у переговорах 70

Відкритий конфлікт 8

Віяло наслідків 116, 117, 187, 188

Внутрішній конфлікт 188–199

Гірлянди асоціацій 112, 113

Групова робота 101–105

Дерево рішень 113

Деструктивний рольовий трикутник 180, 181

Діагностика конфлікту 14–21

Експертна порада 157–174

Екстерналізація проблеми 197, 198

Емоційний інтелект 42, 55–58

Закон Йоркса-Додсона 58–59

Закрита позиція у переговорах 70

Запасна позиція у переговорах 70

Запит клієнта 32, 95, 179, 180–182

Інтереси сторін 36

Інформаційна підготовка до переговорів 66

Карта конфлікту 38–40. 211–214

Кінгісе 102

Клієнт 33, 34

Когнітивний дисонанс 193

Колаборативні (принципові) переговори 68, 69

Коло конфлікту 11–14

Комунікативна компетентність 58–55

Консультація 175–199

Консультування 23, 24, 175–199

Конференція посередників 141–142, 146

Конфлікт 7–21

Конфлікт взаємин 11, 12, 14–19

Конфлікт інтересів 12

Конфлікт інформаційний 13, 14

Конфлікт структурний 13

Конфлікт цінностей 12, 13

Копінг-стратегія 190, 194, 195, 196–198

Матриця SWOT 117–119, 187

Матриця ідей 113

Медіація 123–156

Мозковий шторм (мозковий шторм, мозкова атака) 109–111

Мотиваційний конфлікт 189, 192, 193

Нейтральність 43, 92, 128, 160, 162

Несудова арбітрація 159

Переговори 22, 49–87

Перша зустріч з клієнтом 31–41

Позиція відходу 71

Покупець 33

Попередні домовленості у переговорах 73, 74

Пороговий рубіж 70

Посередник 127–131

Посередництво 22, 23, 123–156

Правила роботи 41, 99, 134, 135, 165, 178

Примирювач 42–44

Процедура експертної поради 23, 166–171

Процедура переговорів 73–81

Предметний покажчик

- Процедура посередництва 131–136
- Процедура примирення 21–31, 40, 41
- Процедура фасилітації 93–100
- Психологічна підготовка до переговорів 53–65
- Психологічний захист 192, 194

- Раціоналізація 194
- Регламент роботи 41, 135, 165, 178
- Регламентована дискусія 105, 106
- Ресурси 185–187, 195
- Рольова дискусія 106–108

- Самооцінка 189–191
- Сепаратна зустріч 140–142
- Синектика 111
- Скаржник 33
- Сліпий конфлікт 9
- Спостерігач 32, 33
- Стиль компромісу 29
- Стиль конкуренції (суперництва) 28
- Стиль поведінки особи у конфлікті 26–31, 238–255
- Стиль пристосування (поступливості) 28–29
- Стиль співробітництва 29
- Стиль ухилення (втечі) 28
- Сторони конфлікту 36
- Стратегічна підготовка до переговорів 66–69
- Супервізія 44–46, 153, 154

- Тактична підготовка до переговорів 69–73
- Типи конфліктів 7–21
- Тиск у переговорах 82–86

- Угода 81, 82

Фасилітатор 91, 92

Фасилітація 22, 91–122

Фрустрація 181

Циркулярні запитання 97, 98

Цінність 189, 191, 192

«Я»-концепція 189

ЗМІСТ

Передмова	3
------------------------	----------

Розділ 1. Діагностика типу конфлікту та визначення ефективної процедури примирення.....	5
--	----------

Рекомендована література	6
1.1. Типи конфліктів. Діагностика конфліктів.....	7
1.2. Типи процедур примирення. Відповідність процедур примирення типам конфліктів	21
1.3. Стилi поведінки людей у конфлікті. Визначення адекватної процедури примирення	26
1.4. Перша зустріч з клієнтами: аналіз конфлікту, діагностика ролі сторін конфлікту, їхнього запиту, домовленість про проведення процедури примирення.....	31
1.5. Загальні вимоги до особистих якостей, знань, вмінь, навичок примирювача. Супервізія складних випадків у процедурах примирення та підготовка фахових примирювачів	42
Підсумки	46
Контрольні питання	48
Завдання для самостійної роботи студентів	48

Розділ 2. Організація та проведення переговорів як процедури примирення.....	49
---	-----------

Рекомендована література	50
2.1. Роль і функції психолога у підготовці клієнтів до переговорів.....	51
2.2. Психологічна підготовка до переговорів. Вміння та навички, які забезпечують ефективне проведення переговорів	53
2.3. Інформаційна, стратегічна, тактична підготовка до переговорів. Типи та стилі переговорів	66

2.4. Процедура переговорів.	
Діагностика та нейтралізація тиску в процесі переговорів ...	73
Підсумки	86
Контрольні питання	88
Завдання для самостійної роботи студентів	88

Розділ 3. Проведення фасилітації у розв'язанні конфліктів 89

Рекомендована література	90
Інформаційні ресурси	90
3.1. Вимоги до знань, вмінь, навичок та особистісних якостей фасилітатора.....	91
3.2. Процедура фасилітації.....	93
3.3. Техніки фасилітації. Методики активізації прийняття рішення сторонами	100
Підсумки	120
Контрольні питання	121
Завдання для самостійної роботи	121

Розділ 4. Посередництво у розв'язанні конфліктів: особливості, процедура проведення 123

Рекомендована література	124
Інформаційні ресурси	124
4.1. Особливості процесу посередництва. Роль, функції, принципи діяльності посередника	125
4.2. Процедура посередництва.....	131
4.3. Долання конфлікту взаємин між клієнтами: спільна робота або сепаратні зустрічі.....	136
4.4. Процедура посередництва з групою посередників	143
4.5. Складні випадки у посередництві та супервізії посередництва	147
Підсумки	154

Контрольні питання	156
Завдання для самостійної роботи	156
Розділ 5. Експертна порада як процедура примирення.....	157
Рекомендована література	158
Інформаційні ресурси	158
5.1. Експертна порада як процедура примирення. Вимоги до знань, вмінь, навичок та особистісних якостей експерта	159
5.2. Різновиди процедури експертної поради. Визначення запиту клієнтів на експертну пораду	163
5.3. Процедура експертної поради. Організація роботи експерта або групи експертів	166
Підсумки	172
Контрольні питання	173
Завдання для самостійної роботи	173
Розділ 6. Консультування як процедура примирення.....	175
Рекомендована література	176
Інформаційні ресурси	176
6.1. Особливості консультування конфліктних проблем клієнта	177
6.2. Процедура консультування конфліктної проблеми клієнта ..	178
6.3. Визначення запиту та особливостей клієнта.....	179
6.4. Внутрішній конфлікт клієнта та робота над його подоланням	188
Підсумки	199
Контрольні запитання.....	201
Завдання для самостійної роботи	202
Розділ 7. Практикум: вправи, тренінг	203
7.1. Вправи	205
7.1.1. Ситуаційні вправи.....	205

7.1.2. Тренувальні вправи, які можна застосовувати для вироблення фахових навичок і вмінь примирювача і в роботі з клієнтами під час консультування	230
7.3. Тренінг	238
7.3.1. Тренінг: стилі поведінки у конфлікті	238
7.3.2. Тренінг: Впевненість у собі	256
Тести для перевірки знань студентів з курсу «Психологія примирення».....	265
Список літератури	277
Предметний покажчик.....	286

Навчальне видання

ГРАБОВСЬКА Софія Леонідівна

ПСИХОЛОГІЯ ПРИМИРЕННЯ

Навчальний посібник

Редактор	<i>Наталія Плиса</i>
Комп'ютерне верстання	<i>Світлани Сеник</i>
Художнє оформлення	<i>Luna R.</i>

Формат 60x90/₁₆. Ум. друк. арк. 18,4. Тираж 300 пр. Зам.

Львівський національний університет імені Івана Франка.
вул. Університетська, 1, м. Львів, 79000.

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до Державного реєстру видавців, виготівників
і розповсюджувачів видавничої продукції.
Серія ДК №3059 від 13.12.2007 р.