МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціально-гуманітарних технологій, спорту та реабілітації

Кафедра психології, педагогіки та суспільних дисциплін

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: Застосування медіації у подоланні організаційних конфліктів

Здобувача вищої освіти
другого(магістерського) рівня
ПСМЗ-22-1 групи,
спеціальності 053 «Психологія»
ОПП «Психологія. Психологія бізнесу»

_____ **О.В. Ярощук**
підпис здобувача вищої освіти

Науковий керівник

_____ **Р.А. Калениченко**
підпис наукового керівника к.психол.н., доцент

Гарант освітньо-
професійної програми

_____ **О.О. Нежинська**
підпис керівника ОПП к. психол.н., доцент

Допущено до захисту за рішенням кафедри
психології, педагогіки та суспільних дисциплін
протокол від «1» грудня 2023 р. № 7

Завідувач кафедри

_____ **І.О. Пєтухова**,
підпис к. пед. н., доцент

Ірпінь – 2024

Реєстрація № 14 17.03.24 _____
(дата) (підпис відповідальної особи)

Результати перевірки до захисту 01.12.2023 _____
(до захисту, на доопрацювання) (дата) (підпис)

Результат захисту 77 05.02.24 _____
(оцінка) (дата) (підпис)

Голова комісії: _____ С.І. Корсун
(підпис) (ініціали, ПІБ)

Члени комісії: _____ О.О. Нежинська
(підпис) (ініціали, ПІБ)

_____ Л.В. Романюк
(підпис) (ініціали, ПІБ)

_____ М.Ю. Заушнікова
(підпис) (ініціали, ПІБ)

МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціально-гуманітарних технології, спорту та реабілітації
Кафедра психології, педагогіки та суспільних дисциплін
Спеціальність 053 «Психологія»
Освітньо-професійна програма «Психологія. Психологія бізнесу»

Затверджую:

Завідувач кафедри психології, педагогіки та суспільних дисциплін

_____ І.О. Пєтухова

Завдання на кваліфікаційну роботу
здобувача вищої освіти

Ярощука Олександра Володимировича

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема кваліфікаційної роботи: **Застосування медіації у подоланні організаційних конфліктів**
Затверджена наказом ректора від 17.11.2022 № 1216
Термін подачі закінченої роботи: 25.12.2023

Цільова установка: полягає в теоретичному аналізі ступеню розробленості досліджуваної проблеми у вітчизняній і зарубіжній науковій літературі; проведенні емпіричного дослідження вивчення технологічних особливостей здійснення психологом процесу медіації у військовому підрозділі; розробці програми тренінгу з підвищення ефективності у вирішенні конфліктів у військовому підрозділі проведенні тренінгу та дослідженні динаміки особистісних змін військовослужбовців після тренінгу.

Мета роботи: полягає у дослідженні особливостей розв'язання медіатором організаційних конфліктів у військовому підрозділі.

Об'єктом дослідження є організаційні конфлікти.

Предметом дослідження є медіація як стратегія вирішення організаційних конфліктів психологом.

База дослідження: 30 військовослужбовців одного з військових підрозділів МО України.

Календарний план виконання роботи

ё /п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	2	3	4
1.	Вибір теми, вивчення літературних джерел та складання плану роботи	30.10.2022	30.10.2022
2.	Підготовка першого розділу роботи та подання її керівнику	30.03.2023	30.03.2023
3.	Підготовка другого розділу роботи та подання її керівнику	30.06.2023	30.06.2023
4.	Підготовка третього розділу роботи та подання її керівнику	20.09.2023	20.09.2023
5.	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	20.10.2023	20.10.2023
6.	Попередній захист роботи	01.12.2023	01.12.2023
7.	Отримання відгуку керівника роботи	20.12.2023	20.12.2023
8.	Публікація тез у збірнику наукових матеріалів	до 20.12.2023	до 20.12.2023
9.	Отримання зовнішньої рецензії	до 15.01.2024	10.01.2024
10.	Допуск роботи зав. кафедри до захисту	до 15.01.2024	12.01.2024
11.	Захист роботи	28.01.2024	28.01.2024

1. Дата видачі завдання «19 » грудня 2022

2. Керівник кваліфікаційної роботи _____ Р.А. Калениченко

3. Керівник освітньо-професійної програми _____ О.О. Нежинська

4. Завдання до виконання отримав здобувач вищої освіти _____ О.В. Ярощук

АНОТАЦІЯ

У роботі систематизовано сучасні підходи до психологічних особливостей проблем медіації як альтернативного методу розв'язання організаційних конфліктів психологом. Проведено теоретичний аналіз підходів до вирішення організаційних конфліктів у науковій літературі, вивчено особливості переговорів і медіації як альтернативних підходів вирішення організаційних конфліктів психологом.

Зроблено якісний аналіз основних підходів до розв'язання медіатором організаційних конфліктів у військовому підрозділі та вивчено психологічні особливості поведінки військовослужбовців під час здійснення психологом процесу медіації.

Обґрунтовано програми тренінгу з підвищення ефективності у вирішенні конфліктів у військовому підрозділі та досліджено динаміку особистісних змін військовослужбовців після тренінгу.

Ключові слова: медіація, психолог, організаційні конфлікти, військовослужбовці, військовий підрозділ, процес медіації, вирішенні конфліктів, тренінг, програма тренінгу.

ABSTRACT

The work systematizes modern approaches to the psychological features of mediation problems as an alternative method of resolving organizational conflicts by a psychologist. A theoretical analysis of approaches to solving organizational conflicts in the scientific literature was carried out, the peculiarities of negotiations and mediation as alternative approaches to solving organizational conflicts by a psychologist were studied.

A qualitative analysis of the main approaches to the resolution of organizational conflicts by a mediator in a military unit was made, and the psychological features of the behavior of military personnel during the mediation process by a psychologist were studied.

Training programs to increase efficiency in resolving conflicts in a military unit were substantiated, and the dynamics of personal changes of servicemen after training were investigated.

Keywords: mediation, psychologist, organizational conflicts, military personnel, military unit, mediation process, conflict resolution, training, training program.

ЗМІСТ

ВСТУП…..…….8
РОЗДІЛ 1. *ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ ПРОБЛЕМ МЕДІАЦІЇ ЯК АЛЬТЕРНАТИВНОГО МЕТОДУ РОЗВ'ЯЗАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ КОНФЛІКТІВ ПСИХОЛОГОМ*……...12
1.1. Теоретичний аналіз підходів до вирішення організаційних конфліктів у науковій літературі……12
1.2. Вивчення особливостей переговорів і медіації як альтернативних підходів вирішення організаційних конфліктів психологом ……..……20
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ ЗДІЙСНЕННЯ ПСИХОЛОГОМ ПРОЦЕСУ МЕДІАЦІЇ У ВІЙСЬКОВОМУ ПІДРОЗДІЛІ…..……..35
2.1. Якісний аналіз основних підходів до розв'язання медіатором організаційних конфліктів у військовому підрозділі …..……35
2.2. Методи, методики та організація дослідження…….59
РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ У ВИРІШЕННІ КОНФЛІКТІВ У ВІЙСЬКОВОМУ ПІДРОЗДІЛІ ПСИХОЛОГОМ ЗА ДОПОМОГОЮ МЕДІАЦІЇ ……..……66
3.1. Вивчення психологічних особливостей поведінки військовослужбовців під час здійснення психологом процесу медіації ……...…66
3.2. Дослідження динаміки особистісних змін у військовослужбовців після тренінгу з підвищення ефективності вирішення конфліктів у підрозділі…….……...…74
ВИСНОВКИ……..……..……..…..79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……...….81
ДОДАТКИ ……..88.

ВСТУП

Актуальність дослідження. Якщо взяти світовий досвід розвитку соціальної психології, наприклад в США та Канаді, виникла окрема спеціалізація – Медіатор («посередник») або фахівець з розв'язання конфліктів. Ця сфера акцентує на значенні міжособистісних відносин і вирішенні проблем шляхом спілкування, уникнення протистоянь. У цих країнах створено нормативно-правову базу для цієї професійної сфери. Медіація широко застосовується у парадигмі «Альтернативного розв'язання суперечок» (АРС): від сімейних справ до вирішення конфліктів між постраждалими та правопорушниками, у сфері освіти, праці, охорони здоров'я та навіть у вирішенні міжнародних конфліктів. Цей підхід реалізують фахівці різних галузей, такі як психологи, вчителі, менеджери, адвокати та дипломати. Освітні заклади в Україні грають важливу роль у підготовці психологів до роботи в цій сфері, оскільки знання та навички медіації стають ключовими для професійного розвитку.

Посередництво в психології не лише вирішує конфлікти між людьми, але й має важливе соціальне значення. У сучасній Україні, особливо в умовах демократичних змін, посередництво стає ключовим. Цей універсальний підхід є ефективним способом конструктивного вирішення різноманітних конфліктів і може бути використаний на будь-якому рівні суспільного життя. Оскільки реальне життя будь-якого колективу складається з різноманітних відносин – виробничих, організаційно-управлінських та міжособистісних – із завжди наявним рівнем непорозумінь та конфліктів серед співробітників загалом.

Проте, способи, якими психологи виражають ці суперечності і вирішують їх, можуть варіюватися. Однак часто ці суперечності можуть стати настільки гострими, що перетворюються у відкриті конфлікти.

Успішність спільної діяльності значною мірою залежить від оптимального використання індивідуальних і групових можливостей. Позитивна атмосфера в групі не лише позитивно впливає на результати

діяльності особистостей у групі, але також перетворює людей, розкриваючи їх потенціал.

В силу цього росте необхідність в удосконаленні методів міжособистісної взаємодії, про що свідчать праці багатьох вчених, серед яких А. Є. Адамович, О. М. Максимець, О.А. Блінов, І.А. Войтюк, Н. Гайдук, І. Сенюта, О. Бік, Х. Герешко, С.Гартс, В.Годсон, А.М.Гірник, Ф.Глазгл. С.Л.Грабовська, Д.Джонсон, Л.В.Долінська, Заушнікова М. Ю., Карамушка Л. М. [36], Ложкін Г.В. К. Б. Наровська, М.І.Пірен, В. Л. Рахліс, О. О. Павленко, П. Р. Флемінг, Т.П.Яхно.

Об'єкт дослідження – організаційні конфлікти.

Предмет дослідження – медіація як стратегія вирішення організаційних конфліктів психологом.

Мета магістерської роботи – теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити психологічні особливості вирішення організаційних конфліктів психологом за допомогою медіації у військовому підрозділі.

Відповідно до предмета і мети дослідження визначено ***завдання роботи***:

1. Проаналізувати ступінь розробленості досліджуваної проблеми у науковій літературі.

2. Провести емпіричне дослідження вивчення технологічних особливостей здійснення психологом процесу медіації у військовому підрозділі.

3. Розробити програми тренінгу з підвищення ефективності у вирішенні конфліктів у військовому підрозділі, провести тренінг та дослідити динаміку особистісних змін військовослужбовців після тренінгу.

Методи дослідження. Для досягнення мети дослідження та вирішення поставлених завдань було використано комплекс методів дослідження:

– теоретичні: аналіз і узагальнення наукової літератури, синтез, порівняння, систематизація;

– емпіричні: опитувальник К. Томаса, адаптований Н.В. Гришиною для вивчення особистісної схильності членів колективу до конфліктної поведінки; методика Д. Мерлоу і Д. Крауна для оцінки мотивації схвалення; • соціометричне опитування для аналізу групової структури колективу;

– якісний і кількісний аналіз даних.

Наукова новизна дослідження полягає в узагальненні сучасних проблем медіації як альтернативного методу розв'язання організаційних конфліктів психологом; якісному аналізі основних підходів до розв'язання медіатором організаційних конфліктів у військовому підрозділі.

Практична значущість полягає в підготовці та апробації тренінгової програми, з підвищення ефективності у вирішенні конфліктів у військовому підрозділі та дослідженні динаміки особистісних змін військовослужбовців після тренінгу. Тренінгова програма та результати дослідження можуть бути використані у практиці розв'язання медіатором організаційних конфліктів у військових підрозділах. Отримані теоретичні та емпіричні результати будуть корисними при розробці навчальних курсів із соціальної, організаційної, консультативної психології, психології управління.

База дослідження. Загальну вибірку в процесі дослідження склали 30 військовослужбовців одного з військових підрозділів МО України.

Апробація роботи. Результати досліджень були відображені у матеріалах 2-х міжнародних конференцій:

Ярощук О. В., Калениченко Р. А. Застосування медіації у подоланні організаційних конфліктів / Актуальні проблеми психологічної та соціальної адаптації в умовах кризового суспільства [Електронне видання]: збірник матеріалів VIII Міжнародної науково-практичної конференції, м. Ірпінь, 20 квітня 2023 року. – Ірпінь: Державний податковий університет, 2023. С.245-249 [64].

Калениченко Р. А., Ярощук О. В.. Характеристика підходів до вирішення конфліктів / Актуальні проблеми освітнього процесу в контексті європейського вибору України: матеріали VI Міжнародної конференції (16 листопада 2023

року) – Київ: Київський національний університет будівництва і архітектури, 2023. – С. 148-152 [35].

Структура кваліфікаційної роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків списку використаних джерел (68 найменувань). Загальний обсяг роботи становить 88 сторінок. Робота містить 6 таблиць. 5 рисунків і 4 додатки.

РОЗДІЛ 1.
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ ПРОБЛЕМ МЕДІАЦІЇ ЯК АЛЬТЕРНАТИВНОГО МЕТОДУ РОЗВ'ЯЗАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ КОНФЛІКТІВ ПСИХОЛОГОМ

1.1. Теоретичний аналіз підходів до вирішення організаційних конфліктів у науковій літературі

Реальне життя будь-якого колективу складається з різноманітних відносин – виробничих, організаційно-управлінських та міжособистісних – із завжди наявним рівнем непорозумінь та конфліктів серед співробітників загалом.

Проте, способи, якими психологи виражають ці суперечності і вирішують їх, можуть варіюватися. Однак часто ці суперечності можуть стати настільки гострими, що перетворюються у відкриті конфлікти.

Успішність спільної діяльності значною мірою залежить від оптимального використання індивідуальних і групових можливостей. Позитивна атмосфера в групі не лише позитивно впливає на результати діяльності особистостей у групі, але також перетворює людей, розкриваючи їх потенціал.

В силу цього росте необхідність в удосконаленні методів міжособистісної взаємодії, про що свідчать праці багатьох вчених, серед яких А. Є. Адамович, О. М. Максимець [45], О.А. Блінов [55], І.А. Войтюк [58], Н. Гайдук, І. Сенюта, О. Бік, Х. Герешко [2, 25], С.Гартс, В.Годсон [11], А.М.Гірник [12, 47], Ф.Глазгл [13]. С.Л.Грабовська [15, 16. 17], Д.Джонсон [18], Л.В.Долінська [19, 20, 21], Заушнікова М. Ю.[19, 29, 31, 68], Карамушка Л. М. [36], Ложкін Г.В. [40, 41], К. Б. Наровська [51], М.І.Пірен [53], В. Л. Рахліс, О. О. Павленко [57], П.Р. Флемінг[61], Т.П.Яхно [65, 66].

Для розуміння особливостей медіації як методу вирішення конфліктів психологом, давайте розглянемо більш детально питання щодо природи конфлікту і визначимо різні підходи до його вирішення.

На перетині тисячоліть немає нічого важливішого для людства, ніж здатність до мирного співіснування. З усіх факторів, що впливають на успіх сімейного життя, найважливішою є здатність спільно вирішувати конфлікти. Це також стосується відносин у інших сферах - між друзями чи партнерами у бізнесі, між сусідами чи націями. Величезна вага покладена на можливість жити в гармонії: це впливає на сімейне щастя, успішність на роботі, життєздатність громад і, у вікові великих конфліктів, навіть на виживання людства. Зазвичай конфлікти сприймаються як невід'ємна і важлива частина людського існування. Але насправді, більшість часу люди живуть мирно. Можна довести, що мир є нормою. Практично, люди можуть вирішувати свої конфлікти, коли вони вибирають спільний шлях.

Чітке та однозначне визначення конфлікту відсутнє. Оскільки конфлікт є результатом впливу різних факторів, то різні автори зосереджують увагу на різних їх комбінаціях. Наприклад, конфлікт може бути описаним як "проблема або розбіжність між двома або більше людьми" [54]. Дж. Рубін, Д. Пруіт і С. Кім надають більш глибокий опис, стверджуючи, що "конфлікт полягає в усвідомленій розбіжності інтересів або переконань, при якій прагнення сторін не можуть бути задоволені одночасно" [56]. В. Вілмот і Дж. Хокер визначають конфлікт як "виразну боротьбу між, принаймні, двома взаємозалежними сторонами, які мають несумісні цілі, обмежені ресурси та конфліктують під час намагань досягти своїх цілей" [41]. Конфлікт виникає тоді, "коли незгода, різниця, роздратування, конкуренція або несправедливість загрожують чому-небудь важливому" [40]. Незважаючи на різноманітність визначень поняття "конфлікт", багато авторів приходять до висновку, що конфлікт є природною та невід'ємною частиною життя. Оскільки наш світ стає дедалі більш взаємозалежним, люди часто зіштовхуються один з одним в міжнародному середовищі, яке стрімко змінюється. Сам по собі конфлікт не є ані позитивним,

ані негативним. Це природний результат зміни, особливо в умовах невизначеності. Загалом, можна розглядати суперечку не як проблему, а як можливість для морального росту та перетворення. Конфлікт може бути конструктивним, якщо його розв'язання ведеться ефективно, або деструктивним, якщо з ним неправильно впораються [90]. Загалом, суть полягає в тому, як ми розглядаємо конфлікт та які підходи ми використовуємо для його вирішення.

Застосування методів вирішення конфлікту корініться в давні часи. Сучасно вважається, що конфлікт є взаємним процесом між двома сторонами. Але слід відзначити, що жодна суперечка не виникає у вакуумі. Оточуюча спільнота може виступати як третім фактором, що пом'якшує розвиток конфлікту. Відсутність такого третього фактора може легко призвести до серйозного конфлікту між двома сторонами. Але в цьому випадку наявність цього фактора може поступово сприяти переходу конфлікту від конфронтації до співробітництва. Таким чином, третя сторона виступає як свого роду імунна система, яка заважає поширенню "вірусу" насильства. Третій учасник - це ми, громадяни, які використовують рівні сили для підтримки діалогу і відмови від насильства з метою досягнення "потрійної перемоги". Ми переходимо від пасивності до активного втручання спільноти. Це означає, що скривджені діти і жертви насильства вже не розглядаються як "сімейна проблема". Групи підтримки, консультування пар і посередництво в сімейних справах стають все більш прийнятними для сучасного суспільства [47].

С. Мур узагальнює наявні підходи до вирішення конфліктів і надає детальний перелік, розподілений на такі категорії: а) вирішення конфлікту сторонами: уникнення конфлікту, неформальні обговорення і розв'язання проблеми, переговори, посередництво; б) вирішення конфлікту третьою стороною: адміністративне рішення, третейський суд/арбітраж; в) юридичний (суспільний), авторитарний підхід до вирішення конфлікту третьою стороною: судове рішення, законодавче регулювання; г) примусове вирішення конфлікту, не передбачене законом: безпосереднє насильство і насильство. Ці підходи

представлені С. Муром на "Шкалі прямих методів управління вирішенням конфлікту", при цьому протилежні положення цієї шкали включають "уникнення" конфлікту та "насильство". Підходи, що відносяться до категорій (б), (в) і (г), вказують на зростання ступеня примусу та ймовірності отримання результату відносно до моделі "перемога-поразка" [41]. С. Пікард підкреслює протилежність положенням "Шкали прямих методів управління вирішенням конфлікту" С. Мура. В той час, коли одні положення це "уникнення конфлікту" і "неформальне обговорення і розв'язання проблеми", інша частина шкали включає цілий спектр підходів, спрямованих на примусове і не передбачене законом вирішення конфлікту, такі як "безпосереднє насильство" і "насильство". Зокрема, С. Пікард акцентує на протилежних положеннях "Шкали прямих методів управління вирішенням конфлікту" С. Мура. За його оцінкою, в той час як одна частина шкали включає в себе "уникнення конфлікту" і "неофіційне обговорення і розв'язання проблеми", інша частина шкали відзначається різноманітними підходами до вирішення конфлікту, такими як переговори, посередництво, примирення, третейський суд/арбітраж і судові процеси (див. Рис. 1.1).

С. Пікард визначає різницю між (1) альтернативними і (2) судовими методами вирішення конфліктів. Відповідно до цього підходи до "Прямого розв'язання конфлікту" можна розділити на дві категорії: альтернативні і судові методи. Поміж альтернативними і судовими методами вирішення конфлікту, цей автор включає ще один - "примирення", яке він розташовує посередині цієї шкали.

Існує логічний зв'язок між підходами до вирішення конфліктів. Процеси, які знаходяться на лівій стороні прямої лінії, надають сторонам найбільший контроль, є найбільш гнучкими і мають приватний характер, при цьому вони також є менш витратними. При наближенні до правої сторони прямої лінії, зростає доцільність застосування юридичних норм і збільшується фінансова вартість цих процесів, при цьому зменшується гнучкість, приватний характер та

рівень контролю з боку конфліктуючих сторін. С. Пікард надає таке визначення окремим підходам до вирішення конфлікту:

- сторони мають найбільший контроль над процесом і результатом результатом	- сторони мають найменший контроль над процесом і
- неофіційний	- офіційний
- ґрунтується на інтересах	- ґрунтується на юридичній нормі
- дешевший	- дорогий
- приватний за характером	- громадський
- добровільний	- недобровільний

Рис. 1.1. Пряма розв'язання конфлікту за С. Пікардом

- "Переговори - це процес, під час якого сторони намагаються вирішити розбіжності або розробити спільні дії, обговорюючи та підкріплюючи їх аргументами. Дискусія може відбуватися між самими сторонами або через їхніх представників."

- "Посередництво - це процес, у якому нейтральна третя сторона, або посередник, допомагає конфліктуючим сторонам вирішити суперечку. Проте посередник не має влади нав'язувати рішення."

- "Примирення подібне до посередництва, але в цьому процесі нейтральна особа виступає як посередник між сторонами, які ніколи не зустрічаються. Примирення також означає підведення конфліктуючих сторін до такого моменту, коли вони можуть самостійно врегулювати конфлікт без залучення третьої сторони."

"Рішення, прийняте третейським судом/арбітражем, може бути обов'язковим або необов'язковим. Цей вид судового рішення широко використовується в сфері виробничих відносин, і його офіційність вважається відносно низькою."

"Винесення судового рішення - це офіційний судовий процес, який проводиться суддею чи присяжними в суді. Рішення, яке приймається, базується переважно на юридичних принципах, а не на моральних або етичних позиціях."

М. Ізенгард і М. Спангл (2000) включають "неофіційні обговорення", які були представлені на рис. 1.2, до спектру підходів до вирішення конфліктів та також додають до нього ще один підхід - "фасилітацію". Це розширює перелік альтернативних підходів до вирішення конфліктів. За їхнім визначенням, фасилітація відноситься до процесу групового вирішення проблем у ситуаціях, коли окремі особи не можуть вирішити проблему самостійно. Фасилітацію або групову фасилітацію описують як "процес, в якому особа, якій усі члени групи довіряють, і є достатньо нейтральною та не має повноважень приймати рішення, втручається, щоб допомогти групі покращити спосіб визначення і вирішення проблеми та прийняття рішень з метою підвищення ефективності діяльності групи."

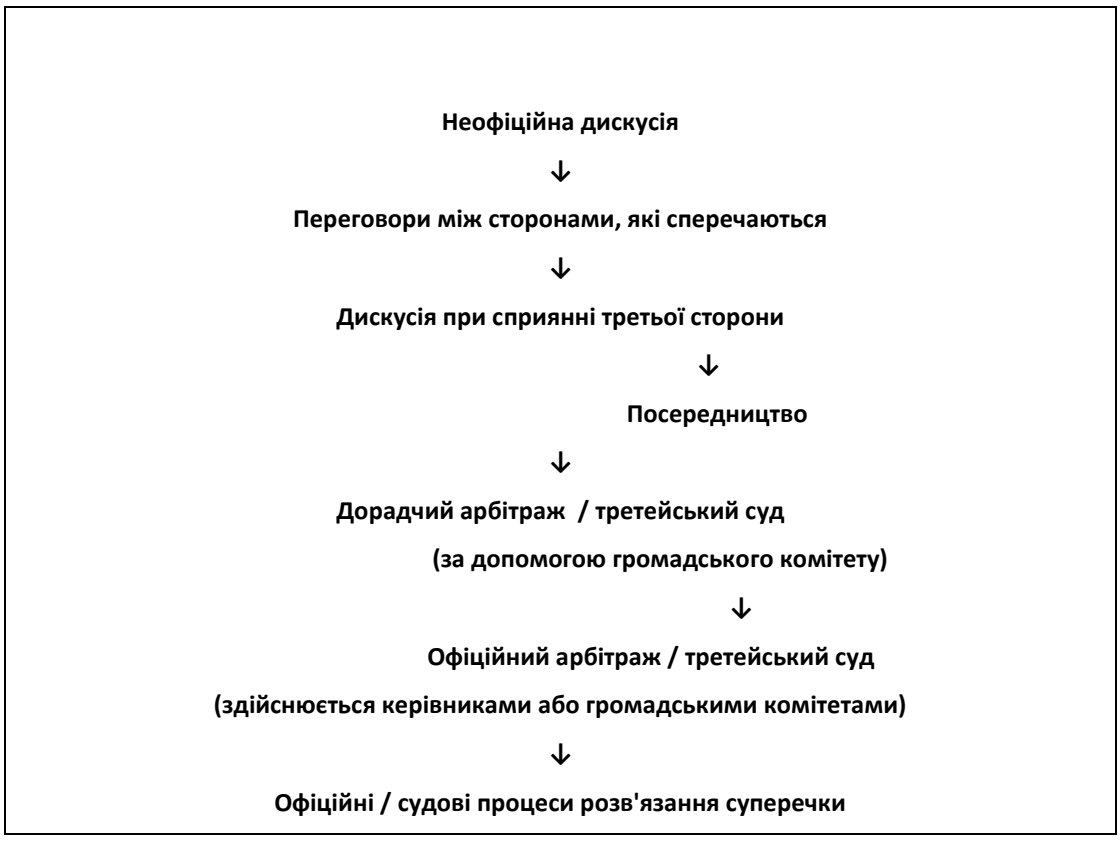


Рис. 1.2. Рівні професійного втручання для планування

ня розв'язання суперечки

"В існуючій системі, "неофіційна дискусія" та "переговори між конфліктуючими сторонами" характеризуються найнижчими фінансовими витратами, найменшою потребою в зовнішній допомозі та найменшим рівнем офіційності."

"Фасилітація, посередництво або залучення спеціальних комітетів коштують відносно небагато, якщо система може навчити своїх працівників виконувати завдання за допомогою вирішення конфлікту. Однак у випадку потреби в зовнішній допомозі, фінансові витрати значно збільшуються, а також зростає рівень офіційності. Фактори, такі як бюджет (наявні фонди), юридичні аспекти, згода конфліктуючих сторін на участь у переговорах, і наявність нейтральної третьої сторони, визначають рівень професійного втручання та залучення зовнішніх ресурсів.

"У той час як С. Пікард розташовує всі підходи до управління розв'язанням конфлікту на одному рівні, система М. Ізенгарта і М. Спангла встановлює ієрархію, при якій на вершині знаходяться альтернативні підходи до розв'язання конфлікту."

"Отже, підходи до управління конфліктами можна розділити на дві групи: **1)** традиційні, законодавчі, які базуються на юридичних нормах і передбачають офіційний судовий процес, та - **2)** альтернативні, неюридичні підходи. Підходи першої групи ґрунтуються на ворожому ставленні учасників конфлікту один до одного і спираються на принцип "перемога - поразка". Очікується, що перемога однієї сторони в конфлікті обов'язково означає поразку іншої сторони. З іншого боку, підходи другої групи є мирними за своєю суттю і базуються на принципі добровільної згоди учасників конфлікту щодо участі у переговорах. Цей принцип відомий як "перемога - перемога", і його дотримання дозволяє кожному з учасників конфлікту відчувати себе переможцем після вирішення конфлікту.

"Підходи другої групи, які спільно називаються "Альтернативним розв'язанням суперечки" (АРС), визначаються як "непримусові процеси, які є альтернативними офіційній правовій або судовій системі" [47]. Ці методи мають за мету досягнення гармонії, ефективності та справедливості. Досліджено, що ворожі процеси є надто дорогими (фінансово), болісними, шкідливими і неефективними. Розглядати ворожий процес як головний засіб вирішення конфлікту - це помилка, яку слід виправити [41]. Знадобилося б більше століть, щоб додати відповідні реформи в судову систему заходів, щоб зробити несудові методи розв'язання конфліктів доступними [27]. Виявлено, що номінальний переможець часто насправді стає програвачем, з урахуванням витрат, витрат і часу [17]. Рух за справедливість у неофіційних методах розв'язання конфліктів набирає обертів через недоліки в судових вироках, відчуження між жертвами та злочинцями і бажання зменшити ворожнечу. Звіт Комісії юридичної реформи Канади з 1975 року вказує на те, що більшість злочинів відбувається між особами, які знають одне одного, і ворожі процеси сприяли утворенню "переможця та програвача", завдавши шкоду відносинам між людьми [17]. Сучасна перенапружена судова система все більше звертається до АРС, і популярність цих методів продовжує зростати. Прихильники АРС уявляють суд майбутнього як "суд із багатьма варіантами", який пропонує повний спектр вибору, з якого люди можуть вибрати найбільш прийнятний для них спосіб вирішення конфлікту [1]. Визначені варіанти класифікації підходів до вирішення конфліктів, створені С. Моором, С. Пікардом, М. Ізенгартом та М. Спанглом, відображають сучасний відхід від традиційних, законодавчих підходів до вирішення конфліктів, які базуються на юридичних нормах.

"Посередництво" є найпоширенішим видом "Альтернативного розв'язання суперечки" (АРС). Треба відзначити, що цей підхід в основному ґрунтується на взаємних обговореннях і передбачає, що посередники мають глибоке розуміння його особливостей. Вимагається також, щоб посередники

проходили відповідну професійну підготовку і мали достатній досвід у проведенні переговорів" [4].

1.2. Вивчення особливостей переговорів і медіації як альтернативних підходів вирішення організаційних конфліктів психологом

Багато авторів приділяли особливу увагу питанням, пов'язаним з переговорами. Серед цих авторів слід згадати А.Горова [14], С.Грабовська [16, 17], І. Войтюк, А.Журавський, Н.Гайдук [25, 58], В.Замніус, В.Ковриженко, В.Землянська [27], М.Заушнікова [29, 31], Б.Леко, Г.Чуйко, Н. Крестовська, Л. Романадзе [42], А. Адамович, О. Максимець [45], К. Наровська [51], О. Блінов, [55], П.Флемінг [61], Дж.Ходжсон [62], Т.Яхно [66].

Переговори можна визначити як "процес, який об'єднує людей, що мають відмінності у певних питаннях, та сприяє їхньому вільному і справедливому спілкуванню, досягненню компромісу і ухваленню взаємоприйнятних рішень" [17]. Це взаємодія, що сприяє співробітництву і дозволяє людям спільно жити і працювати в гармонії. С. Келтнер описує переговори як "мирний процес, який згладжує розбіжності за допомогою компромісу і залежить від доброї волі та гнучкості" [55].

Визначаючи переговори як стратегічний вибір для управління розв'язанням проблеми, автори розрізняють їх на інтегративні та дистрибутивні. Інтегративні переговори – це конструктивний підхід до розв'язання проблем, спрямований на досягнення максимально можливого задоволення інтересів обох сторін і, водночас, на збереження стосунків. Під час інтегративних переговорів сторони, які обирають цей шлях, здійснюють взаємний обмін інформацією в дусі співпраці та поваги, з метою виявити спільні проблеми і інтереси. Вплив інтегративних переговорів відрізняється від впливу так званих "торгівельних" дистрибутивних переговорів на учасників. У "торговця" головною метою є досягнення своїх цілей за рахунок інших, він веде переговори так, щоб отримати перевагу і застосовує вимоги та загрози. Підхід "торговця" є позиційним, жорстким і байдужим до інтересів інших, а отримання бажаного результату є єдиною метою. У порівнянні з цим, інтегративні переговори розглядають конфлікт як спільну справу і можливість досягнення

взаємовигідних рішень. Учасники таких переговорів намагаються знайти ціль, яка б задовольняла інтереси всіх сторін і рідко вдаються до погроз і вимог. Вони підходять до конфлікту творчо і гнучко. Інтегративні переговори спрямовані на спільне обговорення, з метою не лише задоволення потреб інтересів, але і створення процесу для розв'язання подальших проблем [39].

Р. Фішер і В. Юрі розрізняють два підходи до переговорів: "позиційну торгівлю" (основану на позиціях) і "принципові переговори" (базуються на інтересах) і висловлюють переконання, що спростування позицій може призвести до непередбачуваних угод, є неефективним і створює загрозу відносинам між учасниками цього процесу. Вони стверджують, що традиційні підходи на основі позицій часто призводять до незадоволення, безсилля і ворожих відносин між учасниками. Такі переговори завершуються або укладенням угоди, або невдачею, причому в обох випадках витрачається значно більше часу. На відміну від "позиційної торгівлі", Р. Фішер і В. Юрі пропонують перехід до "принципових переговорів" (Таб. 1.1). Автори розглядають «позиційну торгівлю» як підхід «перемога/поразка» і, натомість, вводять основні принципи «перемога/перемога» [60], сутність яких наведена нижче.

Таблиця 1.1.

“Зміна гри” при вирішенні проблеми: “принципові переговори” [60]

Влада	**Лінія розуміння**	Інтереси
Права		Права
Інтереси		Влада

"Зміна гри" передбачає переміщення уваги в переговорному процесі від відстоювання позицій сторін до розгляду їхніх законних інтересів.

1) Люди: "відокремлення" людей від проблеми.

Учасники повинні розглядати себе як таких, хто працює пліч-о-пліч, "атакуючи" проблему, а не один одного. Кожен учасник переговорів дбає як про сутність власних інтересів, так і про стосунки з іншими людьми. При "позиційній торгівлі" стосунки і сутність інтересів вступають у конфлікт,

оскільки учасники схильні ототожнювати себе і будь-кого іншого з позиціями, які кожен займає. Для розгляду законних інтересів сторін і відстоювання їхніх стосунків слід відокремити проблеми від "ego" кожної із сторін. Місцезнаходження конфлікту - не в об'єктивній дійсності, а в уявленнях людей. Вони схильні бачити те, що прагнуть побачити. Здатність бачити ситуацію очима іншої сторони, як би важко це не було, є одним із найважливіших умінь для учасника переговорів.

У спілкуванні, яке С. Моор називає "центральним компонентом у переговорах", Р. Фішер і Д. Шапіро виділяють три великі проблеми, а саме: а) часто одна сторона поступається іншій і більше не робить спроб цілеспрямовано спілкуватися з приводу існуючих розбіжностей; б) одна сторона не чує, що каже інша; і в) непорозуміння між сторонами. Для розв'язання цих проблем автори, зокрема, рекомендують: а) уважно слухати і усвідомлювати, про що йде мова; б) говорити про себе, а не про інших; в) формувати так звані "робочі" стосунки; г) розглядати проблему, а не людей; д) найкраще здійснювати профілактичні кроки щодо виникнення подібних проблем [60].

2) Інтереси: зосередження уваги на інтересах, а не позиціях; дослідження інтересів.

Знайти компроміс між позиціями не завжди призводить до формування угоди, яка б ефективно задовольнила потреби людей, що лежать в основі їхніх позицій. За кожною позицією можна розглядати як спільні, так і суперечливі інтереси. Саме інтереси визначають суть проблеми. У свою чергу, найважливіші інтереси є основними потребами людини, які впливають на те, яку позицію вона займає у конфліктній ситуації. Мета "принципових переговорів" полягає в тому, щоб служити законним інтересам сторін. Ймовірність досягнення цієї мети зростає, якщо сторони визнають і обговорюють не позиції, а інтереси як складову проблеми.

3) Варіанти вибору: визначення ряду можливостей перед прийняттям остаточного рішення.

М. Ізенгарт і М. Спангл стверджують, що "досвідчені учасники переговорів формулюють п'ять варіантів вибору або альтернатив щодо вирішення кожної проблеми, яку вони можуть передбачити" [66]. Творчі варіанти вибору можна сформулювати, використовуючи метод "інтелектуального штурмування" (англ. brainstorming). Цей метод передбачає: а) відокремлення дії, спрямованої на пошук варіантів вибору, від дії, спрямованої на винесення рішення щодо них; б) розширення кола варіантів вибору з записом цих варіантів на аркуші паперу великого розміру/дошці; в) акцентування уваги на пошуку взаємовигідних рішень для всіх сторін, а не на знаходженні єдиного правильного варіанту; г) вивчення способів спрощення процесу прийняття рішень.

4) Критерії: оцінювання відносної обґрунтованості варіантів вибору при використанні об’єктивних критеріїв; обдумування варіантів вибору на основі принципів, а не під впливом тиску.

Для досягнення успішного результату угода повинна відображати певний об’єктивний критерій (наприклад, ринкову ціну, думку експерта або існуюче законодавство) незалежно від бажань, висловлених будь-якою зі сторін. При цьому важливо здійснювати спільний пошук об'єктивних критеріїв, ніколи не піддаватися тиску, а враховувати лише принципи, акцентуючи увагу на об'єктивних критеріях твердо, але гнучко.

Звичайний спосіб вирішення проблеми передбачає в першу чергу використання влади, сили, авторитету, далі висловлення прав, і тільки на останньому місці розглядаються інтереси. При "зміні гри" спочатку задовольняються інтереси учасників переговорів, далі йдеться про спільно визначені права, і спосіб вирішення проблеми при цьому зміцнюється силою спільного рішення.

Успішність переговорів залежить від інформації, зібраної до їх початку.

Прихильники АРС вважають, що попередні переговори є важливим етапом для подальшого успіху, оскільки вони можуть виявити проблеми у стосунках. Якщо ці проблеми розв'язати до початку обговорення, це підсилює

потенціал для досягнення успішної угоди [55]. Г. Саундерс описує попередні переговори як фактично перший етап переговірного процесу, на якому сторони визначають проблему, беруть на себе зобов'язання щодо подальшої участі у переговорах та готуються до їх проведення [67, с. 249].

Поділ періоду "принципових переговорів" на три стадії включає аналіз, планування і обговорення. Метод проведення "принципових переговорів" сприяє ефективному досягненню консенсусу на основі процесу прийняття спільного рішення, створюючи можливість для досягнення "дружньої" угоди [59].

У стратегіях проведення переговорів на основі підходу "перемога - перемога", автори пропонують застосовувати різні підходи для спрямування учасників переговорів на конструктивні шляхи розв'язання конфлікту. Наприклад, Р. Фішер і С. Браун розглядають концепцію "принципових переговорів" і рекомендують застосовувати стратегію, спрямовану на побудову стосунків, що допомагає подолати труднощі, коли вони виникають. Вони стверджують, що ефективні робочі стосунки мають високий рівень раціональності, розуміння, ефективності спілкування, надійності, непримусових засобів впливу і визнання. Кожен з цих елементів є частиною процесу взаємодії між сторонами (окремими особами чи групами) і не залежить від їхніх суттєвих інтересів. Автори надають практичні поради щодо забезпечення успіху формування робочих стосунків між сторонами. Вони пропонують завжди консультуватися перед прийняттям рішень (за абревіатурою ABCD - Always Consult Before Deciding), активно слухати, планувати процес спілкування, щоб зменшити заплутаність повідомлень. Р. Фішер і С. Браун також вказують на важливість надійності, яка включає у себе як самостійну довіру, так і здатність довіряти іншій стороні. Вони рекомендують бути відкритими для переконань, спробувати переконати іншу сторону у своїй правоті і сприймати її як цінного партнера. Також надається порада виявляти свою зацікавленість і бути великодушним [60].

С. Моор розглядає переговори як психологічний процес, спрямований на створення атмосфери довіри та співробітництва [55]. Р. Фішер і В. Юрі вказують, що в процесі проведення переговорів, особливо при високому рівні конфліктності, емоції можуть бути важливішими за словесну комунікацію, тому важливо розпізнати і легітимізувати ці емоції. Проте Р. Фішер з С. Брауном наголошують на важливості збереження раціональності та збалансованості емоцій. Занадто висока емоційна напруженість може заважати об'єктивному мисленню, а надто низький рівень емоцій може позбавити мотивації та розуміння [60].

Р. Фішер і В. Юрі приділяють значну увагу стосункам, особливо в ситуаціях, коли переговори вимагають тривалого обговорення [60]. М. Ізенгарт і М. Спангл також визнають важливість підтримання стосунків, особливо в конфліктних ситуаціях, які впливають на спільноту, родину або довготривалі ділові переговори [50]. Успішні переговори передбачають процес, в якому всі сторони вірять у досягнення позитивного результату.

Ф. Джандт визначає мету переговорів у наступний спосіб: "Метою переговорів повинно бути не лише отримати "так", не просто переконати іншу сторону підкоритися вашим бажанням за будь-яку ціну, але, скоріше, вийти за рамки "так", шляхом розв'язання конфлікту таким чином, що найкраще відповідає інтересам обох сторін і сприяє гармонійним і тривалим відносинам" [32].

Подальший розвиток стратегії побудови робочих стосунків, яку було описано вище, включає в себе стратегію побудови довіри та обміну інформацією, запропоновану М. Ізенгартом і М. Спанглом та іншими авторами [66]. С. Брамз і А. Тейлор зазначають, що коли люди довіряють один одному, вони, ймовірно, менше схильні до висловлювання жорстких позицій і загроз. Наявність довіри сприяє більшому обміну інформацією та готовності до поступок [22].

Існує інша стратегія, яка спрямована на те, щоб учасники переговорів віддали перевагу конструктивним методам вирішення конфлікту і були готові

до спільних дій. Ця стратегія була запропонована М. Ізенгартом і М. Спанглом і полягає в тому, щоб почати переговори з принципової згоди, означаючи свою готовність зробити кроки на зустріч іншій стороні. Чим більша складність проблеми, тим важливіше для сторін досягнути принципової згоди, перш ніж розпочати її вирішення. Ті ж самі автори також рекомендують іншу стратегію для успішних переговорів, яка полягає в активному використанні запитань. Досвідчені учасники переговорів, зазвичай, ставлять удвічі більше питань, ніж менш досвідчені. Запитання допомагають з'ясувати суть проблеми, розглядати варіанти рішень та обговорювати можливість досягнення угоди. Крім того, запитання створюють враження, що учасники переговорів слухають один одного та відчувають інтереси та цілі інших. Під час успішних переговорів більше уваги приділяється слуханню, ніж у звичайних переговорах, де частіше сперечаються [66].

Ф. Джандт виявив, що одним із найважливіших навичок учасників переговорів є здатність адекватно відображати розуміння інших. Це допомагає забезпечити відчуття, що всі учасники розуміють один одного, створює враження в інших, що цей учасник переговорів розуміє їхню точку зору, і допомагає іншим учасникам уточнити незрозумілі моменти. Учасники переговорів проявляють своє розуміння через перефразування, ставлення запитань та узагальнення висловленого іншими учасниками [11].

Учасники переговорів повинні мати терпіння, оскільки вони просуваються в напрямі тієї точки, коли конфлікт майже доходить до нерозв'язного стану, і це визначається тим моментом, коли сторони відчувають, що ситуація стає безнадійною. Після того, як відбувся обмін інформацією про їхні інтереси і цілі, напруження зростає до такого рівня, коли сторони відчувають тиск, що спонукає їх до підкорення, щоб зменшити напругу. Це саме той момент, коли, незважаючи на велике напруження, учасники переговорів повинні вірити у можливість успішного вирішення та співробітництва, шукаючи "точку розриву", де нові можливості можуть з'явитися спонтанно. М. Ізенгарт і М. Спандл ілюструють ескалацію конфлікту і

спад напруги від "точки розриву", коли сторони ймовірно переходять до обговорення в дусі співробітництва (див. рис. 1.3).

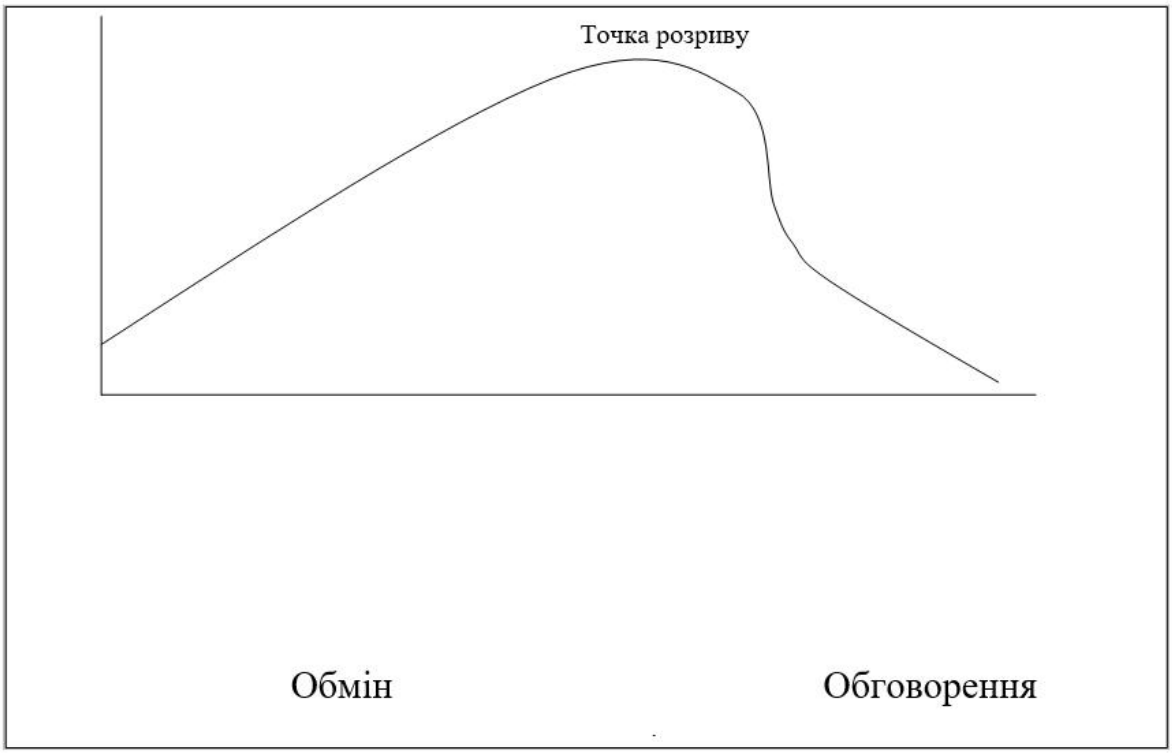


Рис. 1.3. Підходи в дусі співробітництва до розв'язання

В. Юрі подальше розширює концепцію "принципових переговорів", формулюючи стратегію "прориву" як метод непрямих дій для подолання опору опонента. Автор пояснює, що термін "опонент" не означає "ворога", а лише ту особу, яка займає позицію, протилежну позиції іншої сторони. Ця стратегія називається "Найкраща альтернатива угоді, що обговорюється" (BATNA - Best Alternative To a Negotiated Agreement). Згідно з стратегією "прориву", автор рекомендує контролювати власну поведінку, створювати сприятливий клімат для проведення переговорів, "змінювати гру" - акцентувати увагу на задоволенні інтересів обох сторін, розглядати себе як посередника, переконувати опонента та інші підходи. Стратегія "прориву" в переговорах відкриває можливість перейти від особистої конфронтації до спільного розв'язання проблеми [14].

Існують випадки, коли переговори починаються з деструктивної перспективи, і учасники вдаються до тактик, які можна визнати підлістю або неетичною поведінкою. Ці тактики можуть включати в себе використання неправдивої інформації, надання подарунків чи хабарів, щоб змусити опонентів послабити свою позицію, отримання конфіденційної інформації через посередників, спроби образити опонента або поставити під сумнів її репутацію чи компетентність через публічні звинувачення та навіть неправдиве представлення свідчень іншої сторони. Протистояння таким тактикам, спрямованим на обман чи маніпуляцію, вимагає рішучих та розумних дій. Коли "довіра була руйнована, може знадобитися ряд кроків для її відновлення, таких як невеликі дії чи поступки, на яких можна засновувати нову довіру" [14].

Примусові дії або маніпуляції - це спроба впливати на інших. У деяких випадках одна зі сторін навіть може вдаватися до насильства, щоб продемонструвати свою владу над іншими. Проте користь від таких методів здається значущою лише на короткий період часу. З часом стає очевидним, що це призводить до тривалої "ціни" у вигляді втрати взаємин, співпраці та спільноти.

Володіння владою та спільна дія - це володіння владою разом з іншими з метою вирішення розбіжностей та задоволення інтересів. Це передбачає спрямування на засади "принципових переговорів", що базуються на спільному розподілі влади.

Якщо можна створити умови, в яких одна сторона в переговорах має високий рівень мотивації обмінюватися інформацією, брати участь у процесі "давай - і - візьми" та вірить в щирі наміри іншої сторони, то зменшується потреба протилежної сторони у помсті або подальшому розгортанні конфлікту. Володіння владою спільно з іншими означає, що "ми, з одного боку, бажаємо дозволити іншим впливати на нас, а з іншого боку, ми бажаємо впливати на них. Ми можемо залишатися стійкими відносно наших інтересів і потреб, але ми також можемо бути готовими до пошуку способів їх досягнення" [17].

С. Крейг та М. Крейг описують цю перспективу як синергетичну силу, мета якої полягає в "збільшенні задоволення всіх учасників у процесі усвідомленого створення збільшеної енергії та прояву творчості для створення кращого сучасного та майбутнього". Застосування влади співробітництва дозволяє сторонам більше уваги приділяти спільним проблемам і менше зусиль витрачати на спроби примусити опонентів діяти на свою користь. "Якщо в переговорах є дві позиції, рішення ніколи не зводиться до вибору однієї з цих позицій. Успішне розв'язання полягає в пошуку третьої позиції, яку можна створити або відкрити" [18].

Принципові переговори представляють собою загально прийнятний метод обговорення особистих і комерційних розбіжностей. Це еволюційний процес, який приводить розвиток конфлікту до "точки розриву" і спільного обговорення, показуючи "владу з іншими". Концепція принципових переговорів, що базується на принципі "перемога-перемога", і потужний інструмент руху вперед є універсальною стратегією, яку можна застосовувати на всіх рівнях вирішення конфліктів, від особистих до комерційних та міжнародних.

У випадку, коли спроби вирішити проблему шляхом переговорів не призводять до успіху, особи між якими виник спір часто звертаються за допомогою до третьої сторони, щоб врегулювати свої розбіжності. Цю можливість надає процес посередництва.

Посередництво є одним з найпоширеніших підходів до вирішення конфліктів у світовій практиці АРС. Інший поширений термін для опису цього підходу – це "*медіація*" (від латинського "medi" або "medio", що означає "середина"). Посередництво визначається як "втручання в конфлікти між сторонами з метою допомогти їм вирішити розбіжності, досягти компромісу або укласти взаємовигідні угоди" [67].

Медіацію також можна описати як "переговори, в яких третя сторона надає допомогу або сприяє, контролюючи процес, але сторони самі визначають результат" [25]. Ця інтерпретація медіації як розширення процесу переговорів

нагадує визначення, представлене С. Моором: " Медіація загалом визначається як втручання в переговори чи конфлікт залученої третьої сторони, яка має обмежену визнану владу або ж жодної влади щодо прийняття рішення, але яка допомагає сторонам у добровільному досягненні взаємоприйнятного врегулювання спірних питань" [25].

Поза розглядом конкретних питань, медіація може також сприяти встановленню або підсиленню відносин, ґрунтуючись на довірі і повазі між сторонами, або припиняючи їх у спосіб, який мінімізує фінансові витрати і психологічну травму [17].

У своєму визначенні посередництва М. Ізенгард і М. Спангл наголошують на управлінських аспектах цього процесу, де "третя сторона, яка є безсторонньою і не має власних інтересів у результаті та не має влади насаджувати рішення, спрямовує учасників конфлікту через процес неворожого обговорення з метою вирішення розбіжностей" [17].

С. Голдберг, Ф. Сандер і Н. Роджерс вносять нові аспекти в поняття медіації, зазначаючи, що цей підхід "зазвичай є наслідком невдачі - нездатності конфліктуючих сторін досягти угоди на прямих переговорах. Зазвичай кожна сторона підходить до медіації, залишаючись при цьому при своїх позиціях, які відмовляється приймати інша сторона". Відзначається, що "найважливішою рисою посередництва є його здатність перенаправити сторони одна на одну, не нав’язуючи їм правил, але допомагаючи їм досягнути нового і спільного розуміння своїх стосунків, яке змінює їхнє ставлення один до одного" [25].

Успіх застосування цього підходу залежить від "готовності конфліктуючих сторін приймати роль посередника як фахівця у процесі вирішення розбіжностей, а також їх бажання ділитися інформацією, що сприяє досягненню взаємовигідної угоди" [53].

Р. Буш і Дж. Фолджер зауважують, що "процес медіації має потенціал для позитивної трансформації людей, сприяючи їх моральному росту та допомагаючи подолати складні обставини та розробляючи людські розбіжності в процесі конфлікту" [32].

Після узагальнення аналізу літератури з ключових питань медіації можна запропонувати таке пояснення цього несудового підходу до вирішення конфліктів.

У відміну від інших методів вирішення суперечок, посередництво є чітко структурованим процесом професійного втручання, спрямованим на досягнення миру у конфлікті через пошук взаємоприйнятного вирішення. Його головною метою є збереження максимального контролю за прийняттям рішень у руках учасників конфлікту, при цьому дозволяючи третій стороні – медіатору – керувати процесом вирішення суперечливих питань.

Управлінська функція є ключовою особливістю посередництва в порівнянні з іншими способами вирішення конфліктів. Принцип самовизначення, що реалізується через посередництво, сприяє наснаженню кожного учасника конфлікту і запобігає знесиленню будь-якої зі сторін. Посередництво базується на позитивних рисах і сприяє визнанню різниць.

Оцінка підходів до медіації визначається роботами різних авторів. Є точка зору, яка підкреслює, що медіація створює значущі можливості для підвищення свідомості людей. Однак переважаючий підхід підкреслює здатність медіації знаходити рішення, які є доцільними, ефективними та менш витратними, ніж офіційні судові процеси. По мірі розвитку посередництва його потенціал у вирішенні проблем набув настільки великого значення, що його директивна модель, спрямована на врегулювання конфліктів, стала домінуючою формою практики [14], [23], [25], [32], [55].

Однак, є свідчення тенденції до зближення директивного і трансформативного підходів до медіації. Для багатьох, медіація представляє собою можливість досягнення справедливості і створення нових форм спільності, що відкриває потенціал для перетворення суспільства.

Подальше обговорення концепції перегляду орієнтації медіації на вирішення проблеми, яке було піднято Р. Бушем і Дж. Фолджером [30], також підтримують Р. Фішер, Е. Копельман і А. Шнайдер [38], які вказують на необхідність переходити надалі від простого "вирішення" конфлікту,

спрямовуючись на конструктивний аналіз і визнання наявних розбіжностей в обличчя будь-якого конфлікту. Р. Буш і Дж. Фолджер висловлюють думку, що в поточних розглядах посередництва переважають два світогляди: індивідуалістичний і раціональний.

Індивідуалістичний підхід розглядає світ як сукупність окремих осіб рівної важливості, але з різними потребами, які природно спрямовані на задоволення своїх індивідуальних бажань. Цей підхід зосереджується на вирішенні проблеми, тобто на директивному підході. Раціональний підхід розглядає світ як сукупність осіб із індивідуальними свідомостями і різними потребами, але вони одночасно взаємопов'язані. Цей підхід асоціюється з трансформацією і наснаженням [30].

Той факт, що посередництву приділяється найбільше уваги з-поміж всіх процесів АРС, і що воно сформувалося як один із найпотужніших інструментів в русі АРС, можна пояснити як директивним, так і трансформативним підходами, які зробили свій внесок у розвиток медіації.

Можливо, завдяки обом підходам, медіація стала ключовим елементом сучасної практики у вирішенні конфліктів, оскільки ці два підходи до посередництва сформували і продовжують підтримувати його подальший розвиток. Подвійна природа цього методу АРС відображена у визначеннях медіації, наведених вище, особливо в формулюванні доктора К. Моора (США), який є автором визнаної книги "Процес посередництва: практичні стратегії вирішення конфліктів" (1996 р.).

Однак важливо зазначити, що обираючи між директивним і трансформативним підходами до медіації, це не завжди є складним вибором для практикуючого медіатора. Доктор Моор, зокрема, зауважує, що "дихотомія між тим, чи має втручання бути спрямоване на особистісну або міжособистісну трансформацію, чи на вирішення проблеми, не відповідає дійсності. У реальному житті існує обмежена кількість ситуацій, де відбувається виключно один підхід" [70].

Медіація має безліч переваг. По-перше, участь у цьому процесі вирішення конфліктів є добровільною, і учасник може в будь-який момент покинути переговори за власним бажанням. По-друге, медіація вимагає менше фінансових і часових затрат і дозволяє більше враховувати індивідуальні обставини учасників. По-третє, процес медіації, спрямований на досягнення розв'язання конфлікту без протистояння, зазвичай вважається якісно кращим, ніж традиційний ворожий судовий процес. Мета медіації полягає у тому, щоб задовольнити обидві сторони і досягти адекватного вирішення міжособистісних проблем. Це означає, що результати процесу посередництва мають зацікавити обидві сторони і сприяти розв'язанню їхніх конфліктів на довгостроковій основі.

Результати, досягнуті спільними зусиллями у процесі медіації, зазвичай приносять більше задоволення його учасникам, ніж остаточне рішення, прийняте третьою стороною після завершення судового розгляду. Дослідження Р. Кука, Дж. Роеля і Д. Шепарда (1980 р.) показало, що 90% сперечальників у різних кримінальних і громадянських справах, які віддали перевагу медіації, були задоволені як угодою, досягнутою завдяки посередництву, так і самим процесом вирішення справи. Подібні результати також підтверджені в інших дослідженнях [63]. Однак однією з найцікавіших відомостей з таких досліджень є те, що більш сприятливе ставлення до процесу медіації спричиняється не лише результатами, але і самим процесом посередництва. Це може пояснюватися, як мінімум, двома факторами: рівнем участі в спільному досвіді прийняття рішень і можливістю більш повно висловити свої погляди перед іншими. Для багатьох осіб привабливість медіації полягає не лише в його корисності, але і в тому, що воно виступає як інструмент для наснаження індивідів і груп у вирішенні існуючих розбіжностей без вдачі до формальних законодавчих процедур. Це дозволяє учасникам контролювати своє життя в більшому обсязі і здійснювати дійсний доступ до справедливості.

Висновки до розділу 1

Після проведеного аналізу літературних джерел в області досліджуваної проблеми, відомої як теорія і практика медіації, видно, що автори різних публікацій активно досліджують цю тему. Вони охоплюють широкий спектр аспектів, включаючи визначення поняття конфлікту, методи розв'язання, такі як соціальне посередництво, і питання професійної освіти для медіаторів.

Медіація виходить за рамки простого вирішення конфлікту шляхом швидкого втручання. Воно створює реальну можливість для покращення відносин між сторонами через взаємне визнання їхніх відмінностей та досягнень. Медіація і посередництво також розглядаються як нова форма єднання і справедливості. Деякі дослідники вбачають у них потенціал для трансформації суспільства [49, 55]. Як саме процеси медіації і посередництва використовуються фахівцем з соціальної психології, ми розглянемо у наступному розділі.

РОЗДІЛ 2.
ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ ЗДІЙСНЕННЯ ПСИХОЛОГОМ ПРОЦЕСУ МЕДІАЦІЇ У ВІЙСЬКОВОМУ ПІДРОЗДІЛІ

2.1. Якісний аналіз основних підходів до розв’язання медіатором організаційних конфліктів у військовому підрозділі

Психологи набули значного теоретичного та практичного досвіду у використанні методик альтернативного розв'язання суперечок (АРС). Проте в Україні, де посередництво і медіація формуються як нові сфери професійної діяльності, є потреба у поясненні цього неюридичного підходу до вирішення конфліктів в українській науковій літературі та визначенні особливостей медіації, які впливають на підготовку фахівців до її практичного застосування.

Медіація є мультидисциплінарною галуззю науково-практичної діяльності, яку використовують для вирішення різноманітних проблем у сфері бізнесу, освіти, у різних організаціях, а також для розв'язання конфліктних ситуацій в спільнотах та сім'ях. Проте важливо пам'ятати, що медіація не може замінити психотерапію, консультування або бути примусовим методом вирішення проблем. Неможливо також застосовувати цей підхід у ситуаціях, коли баланс влади між сторонами конфлікту не збережений, коли ціль використання посередництва є репресивною або коли компетентні посередники недоступні. Розуміння того, коли та для чого слід використовувати медіація, є критично важливим, оскільки сторони, що беруть участь у процесі посередництва, ніколи не повинні покинути його у гіршому стані, ніж були на початку [74, с. 20-21]. Розглянемо більш детально ключові питання, пов'язані з застосуванням медіації як альтернативного методу вирішення конфліктів.

Цілі медіації.

Медіація виставляє перед собою декілька цілей. Серед них основною є укладення чіткої угоди, яка вирішить конкретні суперечливі питання і завершить конфлікт, забезпечуючи вигоду для всіх сторін і довготривалість вирішення [58].

Багато авторів підкреслюють важливість комунікаційного процесу та встановлення відносин між конфліктуючими сторонами як ще одну ключову мету медіації. Дж. Фолджер, М. Пул і Р. Стутман наголошують, що медіатори часто відіграють центральну роль у ламанні деструктивного циклу комунікації, який вони називають "атака / захист" [45]. Вони "вирівнюють" спілкування сторін, виконуючи роль арбітрів, і сприяють переформулюванню ворожого та звинувачувального дискурсу між конфліктуючими сторонами. Є гіпотеза, що коли цей цикл "атака / захист" переривається в комунікації, сторони набувають здатності розв'язати конфлікт. Б. Малдун додатково стверджує, що це відбувається завдяки перетворенню конфлікту в диспут (зі значно меншим рівнем конфліктності) і подальшому перетворенню його в обговорення суті проблеми [45].

Найбільш віддаленою і складною метою є організована позитивна зміна. Це завдання важко оцінювати. Д. Колб та інші описують медіаторів як організаторів змін у людях і методах вирішення їхніх проблем [39]. Це відображає недирективний / трансформативний підхід до посередництва, який акцентує на діалозі, відносинах та організованій позитивній зміні, в відміну від директивних підходів, спрямованих на досягнення конкретної угоди.

Для багатьох медіаторів головною метою є досягнення угоди, хоча вони також сподівалися створити сприятливий діалог, який запобіг би майбутнім проблемам. Інші посередники зменшують важливість конкретної угоди та вказують, що головною метою є створення діалогу для встановлення довіри та нових відносин між сторонами конфлікту. Треба також враховувати, що визначення цілей посередництва впливає на вибір стилю посередництва, який може варіюватися від директивного до недирективного / трансформативного.

Проте варто відзначити, що конкретна природа конфлікту і оточення, в якому він виникає, часто визначає, які цілі вважати головними і вторинними в посередництві [41].

Основні цінності або принципи медіації.

Медіація (англ. mediation — посередництво) — вид альтернативного врегулювання суперечок, метод вирішення суперечок із залученням посередника (медіатора), який допомагає сторонам конфлікту налагодити процес комунікації і проаналізувати конфліктну ситуацію таким чином, щоб вони самі змогли обрати той варіант рішення, який би задовольняв інтереси і потреби усіх учасників конфлікту [67].

На відміну від формального судового чи господарського процесу, під час медіації сторони доходять згоди самі — медіатор не приймає рішення за них. Шляхом організації процесу, в якому окремі особи і групи можуть реагувати на конфлікт позитивно і цілеспрямовано, посередництво створює можливість для особистого росту та корисних змін. Позитивна реакція на конфлікт допомагає перетворити розгублену особу, яка захищається, в впевнену, відповідальну і одночасно турботливу людину. Вимірювання наснаження, що супроводжує цей процес, сприяє розвитку самоповаги, самовпевненості та самодостатності серед учасників. Конфіденційний та незасудливий характер посередництва дозволяє сперечальникам показати себе з кращого боку та виявити турботу про іншу сторону і визнати її [33]. Досягнення такого результату щодо окремої особи є також внеском у трансформацію суспільства. Отже, застосування медіації виходить за межі вирішення особистих конфліктів і має позитивний суспільний вплив. Таке посередництво є конструктивним процесом, і висока моральність надає йому безсумнівну перевагу над традиційним судовим розглядом конфліктних ситуацій [30].

М. Ізенгарт і М. Спангл узагальнюють результати досліджень, спрямованих на визначення загальних цінностей та принципів медіації. За винятком високої моральності, яку цей процес забезпечує, серед

найважливіших цінностей та принципів, за їх визначенням, можна виділити наступні:

1. *Безпристрастність*: незважаючи на те, що посередники можуть мати свої упередження та нахил, це не повинно впливати негативно на процес медіації. Вони можуть не бути абсолютно нейтральними, але їхні дії мають бути професійними, щоб їх сприймали як безпристрастних. Довіра до медіатора є важливим фактором успішного медіації.

2. *Емпатія*: Під емпатією розуміється "здатність медіатора почути та зрозуміти сторони конфлікту та встановити контакт з ними" [50, с. 104]. Сторони, які відчувають, що їх засуджують, можуть стати оборонними. Це може заважати досягненню спільного розв'язання конфлікту. Досвідчені посередники виражають емпатію в потрібний момент, щоб сторони знали, що їхні побоювання і чуття важливі.

3. *Конфіденційність*: Ефективність процесу медіації значною мірою залежить від здатності зберігати конфіденційність інформації, якою сторони обмінюються. Це стосується як інформації, яку обмінюють у приватності під час процесу медіації, так і інформації, яку обмінюють з іншими за межами цього процесу. Винятки з точки зору конфіденційності можливі лише в ситуаціях, коли завдано шкоду дитині або порушено закон. У таких випадках посередник зобов'язаний повідомити відповідні органи влади про виявлені факти.

4. *Добра репутація медіатора*: Двома важливими характеристиками найкращих посередників є їхня добра професійна репутація і здатність надавати аргументи на користь реальних можливостей успішного вирішення конфлікту для сторін. Втрата репутації дійсно справедливого, чесного, щирого та безпристрасного посередника вимагатиме великих зусиль для її відновлення [25].

Ролі медіатора.

Ролі посередника не мають однозначної дефініції. Різниці у рівні освіти, професійній кваліфікації та сферах спеціалізації часто призводять до різних,

іноді суперечливих, поглядів на сутність посередницької діяльності. На основі досліджень, спрямованих на розкриття ролей посередника, були визначені наступні ключові ролі, які посередник може виконувати:

1. Помічник у визнанні прав інших сторін: Посередник допомагає сторонам визнати право інших бути включеними у процес переговорів.

2. Фасилітатор у формуванні угоди: Посередник сприяє учасникам у створенні взаємоприйнятної угоди, допомагаючи виявити нереалістичні цілі сторін.

3. Організатор і структурувальник зустрічі: Посередник організовує та структурує зустріч, що включає в себе регулювання порядку денного.

4. Стимулятор дискусії і виявлення проблем: Посередник спонукає учасників до дискусії та допомагає їм побачити існуючі проблеми з різних точок зору.

5. Навчальний фактор щодо посередницького процесу: Посередник навчає учасників особливостей посередництва, допомагаючи їм розуміти і використовувати цей процес на користь.

6. Розширювач ресурсів: Посередник підвищує ресурсні можливості сторін, допомагаючи їм виявити нові ресурси і, за необхідності, направляє їх до відповідних фахівців.

Посередник також стимулює учасників до подальшого участі у переговорах та створює "місток у спілкуванні" для безпечного обміну інформацією між сторонами. Посередництво передбачає проведення численних дискусій, під час яких необхідно забезпечувати конструктивну обговорення, і тут посередник виступає як "процедурний маршал," що забезпечує дотримання правил і уникнення загроз і розбалансування влади між сторонами [25].

Отже, роль медіатора включає в себе широкий спектр обов'язків. Для виконання цих функцій посередник повинен бути здатним до оцінки динаміки середовища, де відбувається конфлікт, і мати ряд корисних якостей, таких як активне слухання, виразність, терпимість, гнучкість, нейтральність, об'єктивність та інші. Також важливо мати добру професійну репутацію [58].

Умови застосування медіації.

Умови, в яких відбувається медіація, впливають на підхід учасників до вирішення проблем. Це має місце з кількох причин.

По-перше, створюється безпечне середовище для обміну інформацією, якою, в інших обставинах, учасники, ймовірно, не поділилися б. Сперечальники відчувають себе захищеними завдяки незагрозливому спілкуванню посередника, його шанобливому підходу до них і регульованому розподілу часу для висловлення думок.

По-друге, обставини посередництва зміщують акцент в обговоренні з позиційних заяв на вираження потреб, турбот і страхів сторін. Вже сама згода сторін на участь у процесі посередництва символічно свідчить про їх готовність вирішити розбіжності.

По-третє, обставини посередництва створюють модель, де нейтральна третя сторона, яка не має емоційного залучення до конфлікту, представляє об'єктивну точку зору на складну ситуацію конфлікту. Це допомагає стримувати сперечальників, які часто емоційно перевантажені складністю ситуації, від деструктивної та неефективної поведінки.

Четвертий чинник полягає в відсутності "лідера", який міг би насильно нав'язати рішення сперечальникам. Сторони отримують можливість більшої власної відповідальності за визначення шляхів виходу з конфлікту. Існує реальна можливість того, що сперечальники зменшать свою ворожнечу і досягнуть угоди, до створення якої вони внесли значний внесок. Дж. Рубін також зауважує, що сама присутність третьої сторони у конфлікті є важливим фактором у його врегулюванні [55].

Зазначені вище умови створюються завдяки використанню моделі посередництва, яка передбачає чітке структурування процесу посередництва.

Особливості процесу медіації.

Підготовка до проведення медіації в США та Канаді розпочинається на загальноосвітньому рівні, включаючи початкову школу, і продовжується на рівні професійної освіти в коледжах і університетах. Існує різноманітність

програм професійної освіти, які призводять до отримання сертифікатів, дипломів, а також наукових ступенів бакалавра, магістра і доктора філософії. Поступово формується область досліджень у сфері медіації.

Значну роль у підготовці посередників відіграють освітні установи, які навчають психологів, і спостерігається зростаюча важливість цієї ролі. Розроблена власна модель підготовки студентів спеціальності "Соціальна робота" до посередницької діяльності, включаючи визначення педагогічних чинників формування професійної компетентності психологів у сфері медіації.

Зміст професійної освіти та методи навчання у сфері соціальної роботи створюють необхідні передумови для поєднання теорії і практики, відповідно до особливостей підготовки фахівців для професійного втручання в сфері медіації.

Професійна освіта у галузі психології і соціальної роботи постійно розвивається, включаючи розширення наявних та створення нових навчальних програм, спрямованих на підготовку до посередницької діяльності.

Зараз спостерігається тенденція до співпраці вчених і практиків з різних галузей знань у підготовці посередників, як на рівні окремих країн, так і на міжнародному рівні. Цей підхід спрямований на забезпечення підготовки компетентних фахівців, здатних працювати у політичних аренах (від міжнародної дипломатії до урядової політики на національному і місцевому рівнях), бізнесі (від корпоративного керівництва до відносин між менеджерами) і з особистими справами (від соціального партнерства до консультування і сімейних відносин).

Протягом останніх десятиліть було розроблено кілька моделей медіації, але вони відрізняються головним чином за кількістю етапів та структурою визначених завдань. Однак процес посередництва, стратегії та вміння залишаються в основному незмінними. Представлена тут модель посередництва ґрунтується на досвіді вирішення конфліктів, який був детально описаний О. Костюком і А. Журавським [25]. Ця модель використовується, зокрема, при наданні послуг і проведенні навчання з посередництва в закладах

соціальної служби "Примирення родин" і "Послуги посередництва" у місті Вінніпег (Канада). Варіант цієї моделі, адаптований до умов України, був представлений А. Журавським і Н. Гайдуком у посібнику "Основи посередництва: концепції, методи та прийоми" [25] і використовується у Національному університеті "Львівська політехніка" для підготовки психологів до посередницької діяльності та проведення навчання з посередництва для представників сфери соціальних послуг. Процес посередництва складається з двох великих етапів: індивідуальні зустрічі, які відбуваються перед офіційними переговорами, і самі офіційні переговори.

На першому етапі проводяться окремі індивідуальні зустрічі посередника з кожною з конфліктуючих сторін в різний час. Цей етап відомий як підготовча стадія посередництва. На другому етапі відбуваються, головним чином, спільні одночасні зустрічі посередника з обома клієнтами, хоча передбачена також можливість проведення індивідуальних зустрічей у випадку потреби або за бажанням учасників. Цей етап включає відкриту, середню і завершальну стадії цього процесу.

Давайте розглянемо більш докладно ці стадії. Перший контакт з клієнтом та реєстрація відбуваються в разі, коли посередництво стає необхідним. Ця необхідність виникає через неможливість сторін вирішити конфлікт самостійно, без зовнішньої допомоги. При цьому кожен із конфліктуючих сторін займає певну позицію (бажання), з якої він або вона не готовий відступати. Ці позиції сторін у конфлікті можна умовно позначити як "Позиція А" і "Позиція Б", іншими словами, "два айсберги, що видимі над поверхнею" (рис. 2.1).

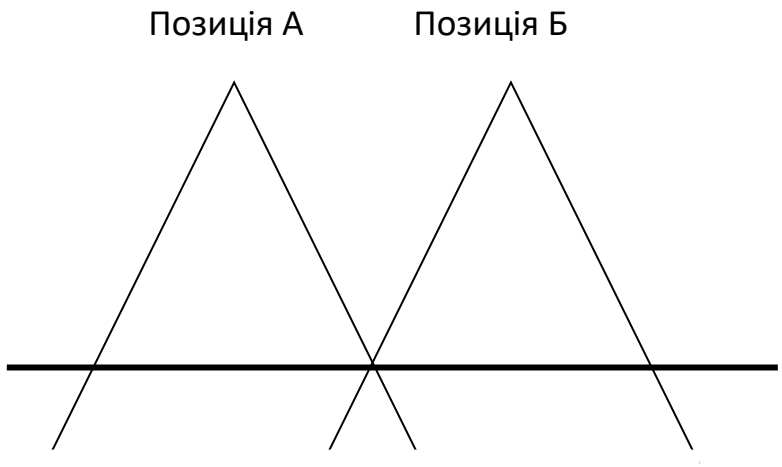


Рис. 2.1. Позиції протистояння сторін у конфлікті

Те, що залишається "під поверхнею", тобто, основа цих позицій, наразі є невідомим. Фахівець розпочинає виконувати завдання залучення сторін до процесу посередництва та оцінки ситуації. На цьому етапі посередник збирає інформацію, необхідну для планування подальших дій щодо вирішення конфлікту. Джерелами цієї інформації є особисті спостереження фахівця, проведення окремих інтерв'ю з кожним із сперечальників, а також використання додаткових джерел інформації. Ці завдання, часто відомі як "процес відбору", включають наступні основні компоненти:

- Залучення: Залучення учасників шляхом інформування їх чітко, непогрожуюче та зрозуміло про суть посередництва є ключовою частиною підготовчого етапу.
- Реагування: Практично завжди на підготовчому етапі учасники виявляють хвилювання. На цьому етапі і в подальшому може виникати емоційний опір щодо участі у процесі посередництва. Реагування на цей опір включає надання учасникам необхідної інформації та виявлення розуміння ситуації.
- Мотивація: Позитивна мотивація залучення учасників підсилюється, коли вони обирають участь у процесі посередництва свідомо та самостійно, а не під впливом зовнішнього тиску. Підготовчий етап найкраще допомагає вмотивувати учасників,

надаючи їм чітку та зрозумілу інформацію та демонструючи розуміння ситуації.

- Орієнтація на процес посередництва : Функція орієнтації на процес посередництва полягає в забезпеченні ясного розуміння сторонами особливостей цього процесу. Учасники мають підійти до спільних зустрічей з відчуттям своєї обізнаності, що сприяє підвищенню рівня контролю та наснаженню у процесі. Ефективність орієнтації підвищується, якщо вона проводиться у групі та за участю інших осіб з подібними проблемами (але без участі інших сторін у конфлікті). Групова динаміка може потенційно вплинути на зменшення особистого опору сперечальників, оскільки можна побачити, що інші також стикаються з подібними проблемами.

Основними критеріями для оцінки готовності сторін до участі в процесі посередництва та його придатності є:

1. Часові чинники: Всі учасники посередництва повинні бути готові виділити достатньо часу на цей процес.

2. Добровільність: Важливо, щоб обидва (всі) учасники приймали участь у процесі посередництва з власної згоди та свідомо, оскільки нікого не можна примусити брати участь у переговорах.

3. Нейтралітет посередника: Посередник не повинен бути особисто заангажованим у конфліктну ситуацію та не може впливати на результати формулювання угоди.

4. Підтримування стосунків: Сторони повинні продовжувати взаємодіяти як партнери, навіть якщо вони не обов'язково симпатизують один одному.

5. Дослідження вибору: Учасники мають бути більш мотивованими до роботи з посередником, якщо вони вже розглядали інші можливі варіанти вирішення конфлікту та визнали їх неефективними.

6. Рівновага сили: У ситуаціях, де є очевидні загрози, домінування або емоційна і (чи) фізична образа, важко досягти справедливої згоди через посередництво.

7. Питання безпеки: Якщо існують свідчення про фізичну, емоційну чи сексуальну кривду у відносинах, можливість застосування посередництва ставиться під сумнів. Однак також може бути застосована "човникова дипломатія", коли учасники не зустрічаються разом.

Оцінювання або "відбір" не є завершеним після підготовчої стадії. Фактично воно триває протягом усього процесу посередництва, і на будь-якому етапі може знадобитися припинити або додати зміни у хід переговорів. Значущість виконання завдань підготовчої стадії важко переоцінити, оскільки цей етап розглядається як можливість перетворити ворожі ставлення і позиції у більш спільні орієнтації та змінити хід конфлікту в напрямку "припинення вогню" для продовження переговорів [50]. На цій стадії посередник має продемонструвати навички активного слухання, постановки запитань, виявлення позитивного ставлення до кожного учасника, реагування з позиції розуміння та уникнення будь-яких проявів упередженості.

Офіційні переговори

Етап відкриття у посередництві.

Головною метою відкриття є запуск спільних зустрічей, створення робочої групи і розробка плану роботи разом із сторонами для визначення та дослідження основних суперечливих питань. Рівночасно важливим є створення сприятливого середовища для проведення посередництва, включаючи визначення місця для зустрічей, забезпечення комфортного освітлення та використання спокійних кольорів тощо. Цей етап процесу посередництва ретельно розробляється і включає такі основні етапи: представлення всіх учасників, пояснення особливостей ходу посередництва та ролі посередника, встановлення правил участі у процесі, вступні висловлення сторін, підведення підсумків з уточненням спільних цілей та отримання згоди від кожного учасника на подальшу участь. Особливу увагу приділяється двом компонентам цієї стадії: поясненню вступних висловлень сторін і цільовому підсумку. Важливо вести записи, які допоможуть посереднику аналізувати та порівнювати позиції сторін, виявляти проблеми та точно передавати зміст

вступних висловлень кожного учасника. Об'єктивне повторення сказаного сторонами є початком цільового підсумку, де визначаються спільні теми та подальший план роботи. За словами Е. Ярборо та В. Вілмота, складання та розуміння плану роботи створює підґрунтя для перетворення деструктивного конфлікту на конструктивний досвід. Узгодження основних питань відкриває шлях до співпраці [97, с. 120]. Якщо сторони залучалися до посередництва в стані загостреного конфлікту, то вже на етапі відкриття може спостерігатися зменшення напруження між ними. В цей період розпочинається дослідження коренів позицій, зайнятих сторонами, включаючи історичні причини конфлікту та припущення учасників, які спонукають конфлікт (див. рис 2.2).

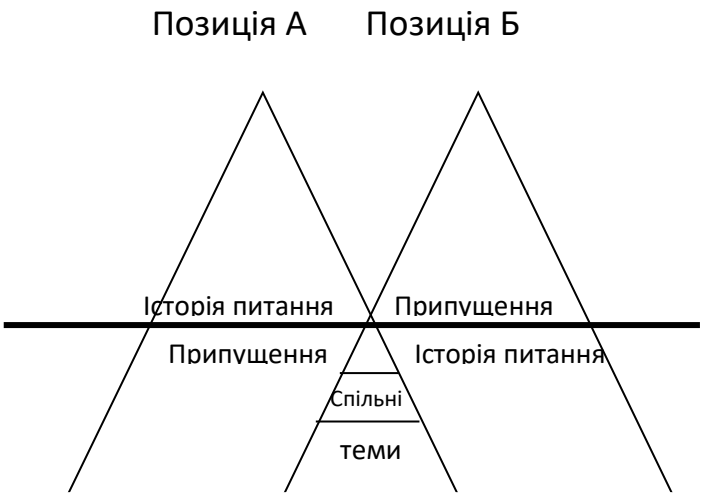


Рис. 2.2. Перехід до визначення спільних тем у конфлікті

Звісно, сприяють цьому початкові висловлення сторін, після чого відбувається цільовий підсумок. На цьому етапі посередник, опираючись на проведений аналіз та узагальнення поточної ситуації, визначає, за згодою учасників, основні загальні теми - окремі аспекти загального контексту ситуації для подальшого вивчення. Важливим є створення безпечного середовища та моделювання поведінки медіатора. Учасники повинні розуміти, що медіатор є третім нейтральним партнером, який керує процесом і сприяє взаємному та ввічливому діалогу, не спонукаючи до будь-якого деструктивного та

нешанобливого спілкування. Відповідальність за вміст обговорення та ухвалення рішень покладається на учасників з самого початку спільних зустрічей. Гнів - це природне почуття, яке виникає як реакція на сприйняття загроз чи завданої шкоди [23]. Гнів є вторинним емоційним станом і часто викликається страхом. Важливо розпізнавати гнів як фактор, яким посередник повинен управляти. "Прояви гніву часто включають роздратованість, фізичні або вербальні напади, підвищене серцебиття та покращене дихання, а також злість і схильність до заперечень" [23]. Важливо розуміти, що гнів - це нормальне почуття. Завданням посередника є допомога сторонам у обговоренні складних емоційних питань, підсилення самоконтролю і взаємної поваги. У випадку виявлення гніву посередника слід негайно втручатися, щоб допомогти сторонам впоратися з обвинуваченнями, засудженнями чи критичними висловлюваннями. Важливо підтримати і визнати реальні почуття перед тим, як спрямувати деструктивну поведінку, спричинену гнівом, в більш конструктивний напрямок. Гнів може служити викликом до дії, надавати нову силу та додаткову енергію та вказувати на те, що саме потребує посиленої уваги. Проте, якщо не керувати гнівом належним чином, він може призвести до руйнівних наслідків [17].

На цій стадії, посередник проявляє ряд ключових навичок, включаючи:

1. Розуміння та урахування динаміки конфлікту.
2. Розуміння природи гніву та позитивна реакція на його вияви.
3. Виявлення асертивності та керівництво процесом.
4. Моделювання поваги.
5. Схвалення найменших позитивних кроків з боку учасників.
6. Приведення ситуації до нормального стану.
7. Розуміння невербального спілкування.
8. Активне слухання.
9. Створення рівноваги сил.
10. Ретельне ведення записів та надання точного зворотного зв'язку.
11. Аналіз отриманої інформації.

12. Здатність узагальнювати цю інформацію [17].

Середня стадія медіації.

Середня стадія має на меті дослідження позицій та невиявлених інтересів учасників, створення взаєморозуміння між ними та усвідомлення можливості вирішення конфлікту.

Особлива увага посередника спрямована на розкриття невиявлених інтересів, що може призвести до "дива посередництва". Це означає перехід учасників від захисту своїх початкових позицій (бажань) до визначення власних інтересів (потреб). Інтереси можуть бути розділені на чотири основні категорії:

1. Процедурні інтереси - очікування стосовно конкретного способу вирішення завдань.

2. Субстантивні інтереси – пов’язані з фінансами, зупинкою певної поведінки або змінами у наявній угоді.

3. Стосункові інтереси - включають в себе очікування більшої поваги, уваги та влади в стосунках з іншими.

4. Філософські інтереси - з'являються, коли учасник намагається довести свою точку зору, не бажає слухати інших та намагається переконати інших у своїй правоті [16].

Розкриття внутрішніх інтересів сторін є складним завданням для посередника, і це пояснюється також "неосяжною" природою таких інтересів. Попереднє визначення спільних тем, або частин загального зображення ситуації, значно полегшує виконання цього завдання. Аналіз та дослідження окремих фрагментів ситуації допомагає посередникові розкривати потреби, турботи та очікування, які становлять основу позицій, зайнятих сторонами. Таким чином, відбувається перехід від позицій, які сторони займають, до визначення їхніх внутрішніх інтересів.

У цьому процесі дослідження важливу роль відіграють дотепно сформульовані запитання. Найкращі запитання не ставлять питання про те, хто має рацію чи ні, або про швидке вирішення конфлікту "одним пострілом", а замість цього спрямовані на визначення необхідних змін, які наближаються.

При цьому посередник ставить запитання, спрямовані на майбутнє, уникаючи відновлення минулого. Увага в бесіді зосереджена, передусім, на способах вирішення проблеми, а не на самій проблемі.

Те, що сторони відкидають, залишається в минулому, і те, до чого вони прагнуть, може бути виявлено у майбутньому, коли проблема вже не існує. Майбутнє, яке сподівається на успішне вирішення проблеми, стає більш привабливим, ніж минуле з усіма своїми суперечностями. Посередник відіграє важливу роль у цьому процесі, задаючи запитання з цікавістю, спрямовані на виявлення деталей, відмінностей від суджень, які часто базуються на власних припущеннях та особистих точках зору та потребах.

Медіатор допомагає учасникам виражати свою стурбованість у ввічливій мові, що спонукає їх розглядати можливі варіанти рішень, які, за словами С. Пікарда, "не є взаємно несумісними" [17]. Проведення дослідження кожного аспекту з відповідною темою поступово приводить сторони до визначення конкретних пропозицій для майбутньої угоди.

Важливо зазначити, що на цій стадії може виникнути гнів і зростання негативних емоцій. Тому керування емоційним кліматом відіграє важливу роль. В конфліктних ситуаціях, особливо при наявності насильства, емоції часто стають важливішими, ніж раціональні думки. Сторони можуть бути схильні до протистояння і навіть конфліктів замість співпраці над спільною проблемою. Розлючені люди часто не слухають інших, або, якщо і слухають, інтерпретують їх слова в негативний спосіб для протилежної сторони. У таких ситуаціях одна сторона може розглядати іншу як ворога. Важливо розуміти емоції і мотиви, які виникають у людей, чиї переконання посередник намагається змінити. Розуміння - це не тільки інтелектуальний процес. Спроби відчути те, що відчувають інші, можуть бути так само важливими, як і спроби зрозуміти їх [32].

Для успішного виконання завдань на середній стадії корисно використовувати навички перефразування, переосмислення, підтвердження

позитивного, відновлення нормальної ситуації, реакцію на вислови сторін на місці, а також узагальнення того, що вже було зроблено.

Заключна стадія медіації.

Завершальна стадія має на меті сприяти учасникам у прийнятті оптимального рішення, узагальненню досягнутого прогресу у процесі посередництва та формулюванню докладної угоди у письмовій або усній формі. Посередник повинен перевірити факти та переконання, що стосуються прийнятих рішень та угод учасників, що є важливими перед завершенням спільних зустрічей.

На цьому етапі процесу зміцнюється взаєморозуміння. Сторони вже відмовилися від своїх початкових позицій і перейшли до ситуації "зміни гри". У цей момент рішення приймаються не на основі влади, сили або авторитету, а на основі внутрішніх інтересів, розуміння потреб іншої сторони та спільних цінностей. Посередництво сприяє позитивній особистісній зміні учасників конфлікту (див. Таблицю 2.1).

Спільними зусиллями сторони визначають остаточні пункти угоди щодо кожної розглянутої теми. Як результат, укладається взаємоприйнятна угода, що є ще одним важливим результатом процесу посередництва.

Оскільки завданням медіатора є сприяння учасникам у формулюванні можливих рішень, основними навичками на цьому завершальному етапі є інтелектуальний аналіз та підведення підсумків. Останнє допомагає посереднику узагальнити та систематизувати окремі аспекти процесу, визначити області досягнутого згоди та допомагає учасникам сформулювати конкретні пункти угоди та завершити спільні зустрічі.

На цій стадії також корисними є такі навички, як уважне прослуховування, формулювання запитань, переформулювання, перегляд інтерпретацій, ефективне ведення записів, відзначення досягнутого прогресу під час співпраці та реагування на емоційні фактори під час завершення спільних зустрічей. Під час завершальної зустрічі важливо також подякувати учасникам за їх спільні зусилля і наполегливість у вирішенні складного завдання – вирішення конфлікту.

Таблиця 2.1

Позитивна особистісна зміна учасника конфлікту як результат дії процесу медіації

Перед залученням до процесу медіації	Після виходу з процесу медіації
Відстоює позиції	Визначає інтереси
Діє з позиції влади / сили	Співпрацює
Підозрює	Довіряє
Руйнує стосунки	Підтримує стосунки
Не визнає розбіжностей	Визнає розбіжності
Вдається до маніпуляцій	Діє відверто
Звинувачує та погрожує	Спілкується ефективно
Чинить опір	Підтримує
Непохитний	Гнучкий
Утаємничений	Відкритий
Розгублений	Впевнений у собі
Протидіє іншим	Підтримує інших
Розгніваний	Врівноважений

Досягнення цілей медіації, включаючи укладення чітко сформульованої угоди між конфліктуючими сторонами, встановлення сприятливого діалогу та відновлення стосунків між сторонами, передбачає розробку стратегій посередництва. Як вже зазначалося, основою посередництва є "принципові переговори".

Р. Фішер і В. Юрі вказують, що розкриття невиявлених інтересів, що базуються на потребах людей, є основою для таких переговорів [60]. Перед включенням до процесу посередництва сперечальники часто не мають можливості обговорити свої інтереси, іноді навіть самі не повністю усвідомлюють свої власні потреби. Ефективна організація процесу вирішення конфлікту передбачає, що посередник може: а) ідентифікувати фактори, включаючи емоційні, які негативно впливають на розвиток конфліктної ситуації; б) переосмислити ці фактори як потреби та інтереси конфліктуючих сторін; в) визначити, які потреби та інтереси, імовірно, спільні для учасників; г) спільно з учасниками знайти прийнятні рішення, які влаштують особисті

інтереси сторін [60]. Виявлення інтересів, що лежать в основі зайнятих сперечальниками позицій, потребує від посередника високого рівня професійної кваліфікації.

Спілкування є ключовим аспектом у вирішенні міжособистісних конфліктів [54] і головним елементом у процесі переговорів [64]. Тому забезпечення ефективного спілкування відіграє важливу роль у посередництві. Ефективне спілкування, у свою чергу, включає не лише обмін поглядами, але й врахування почуттів і ставлень. Посередник допомагає сторонам почути і зрозуміти один одного, залишаючи осторонь свої власні погляди і почуття. Серед важливих навичок посередника на цьому етапі є вміння слухати (включаючи рефлексивне, уважне, активне, інтенсивне і ефективне слухання), переосмислювати і ставити запитання. Ефективне використання цих комунікативних "інструментів" має вирішальне значення для будування довіри між сторонами. Наприклад, слухання включає в себе підтвердження того, що посередник чув і розумів учасників. Проникливе слухання визнається як найбільш потужний засіб у взаємовідносинах з іншими людьми, а керування процесом побудови і збереження довіри є найважливішою функцією посередника. Переосмислення також є стратегічно важливою навичкою, оскільки воно передбачає визнання та представлення почутого у конструктивний спосіб і сприяє формуванню позитивного сприйняття конфлікту. Задавання запитань допомагає посередникові розкрити інтереси, що лежать в основі позицій сторін, і це можливо лише тоді, коли посередник проявляє інтерес до питань, що турбують сперечальників.

Важливо змінити спрямованість розмови у процесі посередництва з обговорення минулого на обговорення сучасності і майбутнього. Доки учасники не готові відмовитися від ролі жертв і не побачать в цьому переваги, вони не зможуть успішно рухатися вперед у вирішенні конфлікту. Посередництво спрямоване на майбутнє [25].

Офіційні переговори є важливою частиною процесу посередництва, але не менш значущими є індивідуальні зустрічі посередника з окремими

учасниками. Ці зустрічі є окремою стадією посередницького процесу, і вони відбуваються протягом всього процесу офіційних переговорів, де кожен учасник має можливість зустрітися з посередником індивідуально.

Ці зустрічі дають можливість:

а) кожному учаснику поділитися з посередником інформацією, яку інша сторона не має знати;

б) посереднику підкреслити труднощі, що виникають під час переговорів, такі як незгода учасника відійти від своєї позиції;

в) створити додаткові можливості для розробки нових варіантів виходу з конфліктної ситуації.

Такі зустрічі стають місцем, де найбільш непоступливі учасники починають "робити компроміси" [25]. Для успішного посередництва важливо приділяти максимальну увагу організації індивідуальних зустрічей, оскільки від успішного їх проведення залежить результативність всього процесу переговорів.

Завершення процесу посередництва передбачає визначення цілей у кожному конкретному випадку. Це вимагає від посередника вміння збалансувати застосування директивного і не директивного/трансформативного стилів у керуванні процесом і організацією позитивної зміни. Важливо надати сторонам можливість вибору, підвищити в них почуття відповідальності за обговорювану ситуацію і прийняття рішень, сприяти досягненню взаємоприйнятної угоди.

На завершення процесу посередництва сторони повинні підійти з набутим досвідом успішного вирішення конфлікту, з впевненістю у своїй здатності в майбутньому вирішувати конфліктні ситуації. Закриття посередницького процесу має сприяти формуванню у сторін почуття незалежності від самого процесу і посередника, що в свою чергу сприятиме встановленню контролю кожною зі сторін над своїм життям.

На підставі наведеного вище можна підкреслити, що стратегії вирішення конфлікту передбачають наступне: а) розкриття прихованих інтересів учасників

конфлікту, які лежать в основі їх зайнятих позицій; б) організацію ефективного комунікаційного процесу, акцентуючи увагу на використанні навичок, таких як уважне слухання, переосмислення і постановка запитань, які виражають зацікавленість в розумінні проблеми сперечальників; в) спрямування переговорів на розгляд майбутніх перспектив і пошук шляхів виходу з проблемної ситуації, замість обмеження обговорення самої проблеми; г) відведення максимальної уваги організації як індивідуальних зустрічей, так і всього процесу посередництва; д) збалансування використання директивного і трансформативного підходів до управління процесом посередництва шляхом навчання учасників і розвитку їхньої компетентності в вирішенні конфліктних ситуацій у майбутньому.

У сучасній практиці медіації можна відзначити тенденцію, коли юристи (як часто прихильники директивного підходу) і психологи (як особи, які більш схильні до використання трансформативної моделі посередництва) надають послуги посередництва. Варто відзначити, що психологи володіють навичками і інструментами, необхідними для виконання ролі посередника завдяки їхньому досвіду у професійному втручанні у суспільну діяльність. Теоретичною основою для ролі посередника є теорія конфлікту. Системна теорія виступає теоретичним фундаментом в практиці соціальної роботи. Стимулювання взаємодії між системами, такими як індивіди і групи, організації і громади, не завжди призводить до взаємоприйнятних результатів, але може створити додатковий тиск з боку сильнішої системи на слабку. При визнанні конфлікту між системами виникає контекст для ролі посередника.

Посередник допомагає усунути конфлікт, досягти компромісу або порозуміння між конфліктуючими сторонами. Його завдання полягає в створенні можливості вибору, яким способом покращити якість життя учасників конфлікту. Він сприяє розв'язанню проблеми, зберігаючи і зміцнюючи їхню енергію.

Процес посередництва включає навчальний аспект, що відрізняє його від інших стратегій вирішення конфліктів. Учасники в процесі навчаються

визначати свої потреби, інтереси та рішення, а також вміти їх представляти іншим. Посередник надає їм навички проведення переговорів для задоволення їхніх потреб. Це спільний процес, за допомогою якого психолог сприяє захисту інтересів кожного учасника. Ще однією особливістю посередництва є акцент на відповідальності кожної з конфліктуючих сторін за прийняття рішення та його результат.

Роль психолога як посередника не обмежується просто функцією об'єктивного, безпристрасного третього учасника, який втручається професійно. Вона полягає у допомозі в "збиранні" проблем для обговорення за переговірним столом і сприянні ефективного спілкування [17], що сприяє прийняттю рішень в рамках ціннісної шкали професії "соціальна робота".

Мета та роль посередництва у вирішенні проблеми мають велике значення для визначення практики психології [20]. Допомога екосистемам клієнтів набути сил та ресурсів для проведення конструктивних переговорів з метою вирішення проблеми є необхідною стратегією, спрямованою на підсилення практики соціальної роботи.

Ця роль не обмежується лише розв'язанням конфліктів, але також включає в себе управління соціальною роботою та запобігання майбутнім конфліктам. Посередництво відіграє важливу роль у виконанні завдань психології в суспільстві.

В даній моделі медіації передбачається визначення цілей у вирішенні конфліктів, стратегій для досягнення цих цілей та професійних навичок посередника - "інструментів" для впровадження стратегій в роботу з конфліктом та досягнення поставлених цілей.

Процес медіації спрямований на досягнення спільних угод між сторонами і на відновлення взаємин між ними. Для досягнення цілей медіації, дотримання його принципів та цінностей, застосування відповідних стратегій і професійних навичок, посередник повинен мати високий рівень професійної підготовки.

Для успішного посередництва необхідним є глибокі теоретичні знання в різних галузях та вміння використовувати ці знання в практиці. Еклектичний і

міждисциплінарний підхід до теоретичної та практичної бази посередництва, його цінності та принципи відповідають особливостям професії "Соціальна психологія". Тому в світовій практиці послуги посередництва часто надаються саме психологами.

Базові професійні компетенції медіатора.

Медіація характеризується використанням різноманітних знань і підходів з різних галузей. Фахівці в цій сфері мають широкий спектр знань і навичок, які є важливими для успішного використання методу Альтернативного Розв'язання Суперечок (АРС) у практичній роботі. До базових професійних компетенцій медіатора входять такі знання:

1. Розуміння конфлікту як невід'ємної складової життя.

2. Знання про динаміку конструктивних та деструктивних конфліктів та їх компоненти.

3. Володіння моделлю аналізу конфлікту.

4. Розуміння розподілу влади та впливу на різних рівнях конфлікту.

5. Свідомість про роль соціальних та культурних факторів у конфлікті.

6. Знання про історичні корені та динаміку глобальних конфліктів.

7. Розуміння підходів до збереження миру, миротворчості та відновлення миру.

8. Освоєння концепції "Альтернативного Розв'язання Суперечок (АРС)".

9. Розуміння сутності та підходів АРС.

10. Знання про концепції переговорів, що базуються на протистоянні, позиціях, потребах та принципах.

11. Глибоке розуміння концепції посередництва та його ефективності та обмежень у вирішенні конфліктів.

12. Свідомість про роль посередника.

13. Усвідомлення важливості емоційних аспектів у посередництві.

14. Знання моделі процесу посередництва та особливостей технології використання методу АРС.

15. Розуміння основних принципів керівництва процесом посередництва.

16. Навички ефективного спілкування в процесі посередництва [39].

Для успішного використання вище вказаної моделі посередництва, посередники повинні мати ряд ключових навичок, таких як:

1. Вміння аналізувати конфлікт як явище, зосереджуючись на його динаміці та складових елементах.

2. Здатність оцінювати конкретну конфліктну ситуацію, враховуючи такі аспекти, як:

- ідентифікація суперечливих питань,
- можливі невиявлені потреби,
- якість комунікації,
- рівень гніву / ворожості,
- наявність можливих почуттів образи,
- придатність посередництва в даній ситуації.

3. Здатність застосовувати специфічні навички і вміння, які є характерними для процесу посередництва.

4. Визнання важливості постійного підвищення рівня професійної кваліфікації для успішного виконання ролі посередника.

У підсумку, посередник виконує багато різних ролей, і для виконання цих функцій необхідно мати різноманітні навички і якості, такі як здатність аналізувати динаміку конфлікту, сприймати і слухати активно, бути терпимим та нейтральним, а також прагнути до досягнення позитивного результату вирішення конфлікту. Навички і досвід також грають важливу роль у професійній діяльності посередника.

2.2. Методи, методики та організація дослідження

Особливості спільної роботи у колективі встановлюють певні вимоги до учасників цієї діяльності. Вони стосуються рівня професійної майстерності, стійкості психіки і розвитку сприймальних навичок, які сприяють досягненню

поставлених завдань. Також важливо дотримуватися продуктивних стилів спілкування під час групової взаємодії та розподілу функцій серед учасників.

Учасники спільної роботи встановлюють та підтримують міжособистісний контакт на всіх етапах діяльності: перед початком, в процесі виконання завдань і під час контролю та оцінки результатів.

Крім того, колектив є структурованим співтовариством, де члени, працюючи над спільними завданнями, мають певні статусно-рольові відносини, такі як службові та офіційні, а також відносини відповідальності. Крім того, міжособистісні відносини, такі як емоційні і неофіційні, впливають на спільну діяльність. Для вирішення різних завдань у колективі формується відповідна функціональна система, що включає в себе взаємні очікування та стереотипи поведінки членів групи.

Пряма взаємодія між особами під час спільної діяльності може спричиняти конфлікти, коли виникають перешкоди або несумісні дії сторін у процесі досягнення спільної мети або виконання завдань.

Стан та зміна функціонально-рольового розподілу обов'язків, яка включає повноту, адекватність виконання ролей, звірення з можливостями та методами їх виконання, а також відхилення від вимог ситуації, природно ведуть до напруженості і конфліктів між членами колективу. У зв'язку з цим, психологу доречно провести комплексне дослідження особливостей міжособистісної взаємодії.

Наше дослідження спрямоване на аналіз міжособистісних конфліктів серед військовослужбовців одного з військових підрозділів МО України, в якому є 30 осіб віком від 25 до 50 років.

Під час спостереження за колективом в рамках їхньої діяльності були виявлені певні проблеми, такі як напруженість у соціально-психологічному кліматі, негативні емоції у взаємодії між учасниками групи, незадоволеність деяких співробітників власними відносинами з керівництвом. На підставі цих виявлених проблем ми вирішили запропонувати послуги психолога для

покращення соціально-психологічного клімату в колективі та розв'язання інших соціально-психологічних питань, пов'язаних із трудовою діяльністю групи.

Дослідження проводилося в два етапи.

На першому етапі нашого дослідження ми аналізували наступні аспекти:

- Схильність членів колективу до участі в конфліктах, ступінь їх бажання приєднатися до них, особливості стилю управління командира та інтенсивність міжособистісних протиріч у групі.

- Стилі управлінської діяльності командира;

- Рівень інтенсивності міжособистісних конфліктів;

- Характер міжособистісних відносин в колективі, унаслідок чого було визначено неофіційних лідерів і аутсайдерів, а також встановлено фактори внутрішньогрупової поведінки в конфліктних ситуаціях;

- Стратегії поведінки членів колективу під час конфліктних ситуацій.

На другому етапі дослідження ми вживали такі заходи:

- Проведення сесій рефлексивного тренінгу (Додаток А) з метою врегулювання міжособистісних конфліктів;

- Аналіз особливостей поведінки членів колективу після участі в тренінгових сесіях.

2.2. Методи, методики та організація дослідження

Для вирішення завдань першого етапу використовувалися наступні методики:

1. Для вивчення особистісної схильності членів колективу до конфліктної поведінки, ми застосували опитувальник К. Томаса, який був адаптований Н.В. Гришиною (Див. Додаток Д). Автор цієї методики підкреслював не лише вирішення конфліктів, але і їх управління. Він фокусував увагу на тому, які види поведінки в конфліктних ситуаціях є характерними для людей, які є більш продуктивними, а які - менш продуктивними, і як можливо стимулювати продуктивну поведінку. К. Томас описує різні способи врегулювання конфліктів на основі двомірної моделі, де одним з вимірів є співпраця, а іншим

- наполегливість. Розрахунок рангової кореляції по Спірмену між стратегією пристосування і прагненням до схвалення за методикою - у Додатку Б.

2. Для діагностики мотивації схвалення ми використали методику Д. Мерлоу і Д. Кроуна (Див. Додаток Г). Ця методика дозволила оцінити, наскільки учасники дослідження є правдивими у вираженні своїх поглядів. Вищі результати за шкалою "мотивація до схвалення" свідчать про бажання дотримуватися соціальних норм, тоді як низькі показники можуть вказувати на неприйняття цих норм або занадто високі вимоги до себе.

3. Для вивчення групової структури колективу було використано соціометричне опитування. Кожен учасник колективу відповів на запитання, в якому він вказував, з ким б він вибрав би працювати в парі та з ким ні (Див. Додаток В). Це питання стосувалося лише офіційних стосунків. Мета цього опитування полягала в вивченні сприйняття взаємин в колективі під час спільної діяльності. На основі відповідей була створена соціометрична матриця, яка фіксувала вибори кожного члена колективу та взаємні вибори між ними.

Як діагностичні показники в нашому дослідженні виступили:

а) індекс соціометричного статусу особистості в групі визначався в такий спосіб [2.1]:

$$S = \frac{\sum(+) + \sum(-)}{N-1}, \qquad [2.1]$$

де:

Σ(+) – сума позитивних виборів у групі;

Σ(-) – сума негативних виборів особистості групою;

N – кількість членів колективу.

б) Рівень благополуччя взаємин.

Максимально високий соціометричний статус особистості дорівнює «+1», а максимально низький – «–1». Перший можливий у випадку тільки позитивного обрання особистості всіма іншими членами колективу, а другий – у ситуації негативної оцінки особистості усіма членами колективу без винятку.

У реальних соціальних групах ці крайності практично не зустрічаються. Чим ближче цей показник до «+1», тим більше підстав до висновку про те, що людина, яка має такий високий статус, грає в даній групі роль неофіційного лідера. У протилежній ситуації, тобто при наближенні статусного показника до «–1», може виникнути припущення про виявлення "ізольованого" члена колективу, "ізгоя".

Однак ці висновки мають попередній характер і повинні бути перевірені іншими індексами, як персональними, так і груповими.

в) *індекси емоційної експансивності* членів колективу визначаються на основі сумарних даних матриці, що знаходяться в її правій стороні, виходячи з наступної спрощеної формули [2.2]:

$$E = \frac{\sum(+) + \sum(-)}{N-1}, \quad [2.2]$$

де:

Σ (+) – сума позитивних виборів даною особистістю інших членів колективу;

Σ (-) – сума аналогічних виборів, що мають негативний зміст;

N – кількість членів колективу.

г) *індекс групової згуртованості чи взаємних симпатій (V(+)гр.).* Він виражає характер тісноти взаємин, що існує в колективі, є мірою прихильності, але може свідчити і про фактичну роз'єднаність колективу на окремі угрупування. Цей показник є відношенням числа взаємних позитивних виборів до загального числа виборів.

д) *індекс конфліктності колективу* розраховується по формулі [2.3]:

$$K_{ГР.} = \frac{\sum V(-)_{ГР.} + \sum(-)_{ГР.}}{N}, \quad [2.3]$$

де:

Σ V(-)гр. – сума взаємних негативних виборів усіх членів колективу;

Σ (-)гр. – сума однобічних негативних виборів у групі, що можуть поєднуватися як з позитивним, так і індиферентним вибором з іншої сторони;

N – кількість членів колективу.

Інформативність усіх зазначених індексів ми перевіряли також своїми висновками про обстежувану групу, отриманими іншими методами, насамперед, спостереженням.

4. Методика «Діагностика міжособистісних відносин».

Методика «Діагностика міжособистісних відносин» являє собою модифікований Л.Н.Собчик варіант інтерперсональної діагностики Т.Лірі (1954), автор якої є послідовником ідей Саллівена. Теоретичний підхід авторів до розуміння особистості базується на уявленні про важливу роль оцінок і думки значимих для даного індивіда навколишніх, під впливом яких відбувається його персоніфікація, тобто формується особистість.

Ця методика дозволяла дослідити уявлення про себе й ідеальне "я", також виявити переважний тип ставлення до людей.

Загальне враження про людину і про самого себе в процесі міжособистісних відносин найбільш часто визначають два фактори: *домінування-підпорядкування* і *дружелюбність-агресивність*. Для уявлення основних соціальних орієнтацій Т.Лірі розробив умовну схему у вигляді кола, розділеного на сектори. По горизонтальній і вертикальній осях позначені чотири орієнтації: домінування-підпорядкування , дружелюбність-ворожість. У свою чергу сектори розділені на вісім октантів - відповідно більш частковим відносинам, які певним чином орієнтовані щодо двох головних осей.

Опитувальник містить 128 оцінних суджень, з яких у кожнім з восьми типів відносин утворюються 16 пунктів, упорядкованих по висхідній інтенсивності. При обробці підраховується кількість відносин кожного типу.

За спеціальними формулами визначаються показники двох основних факторів : домінування і дружелюбність.

Домінування = 1 – 5 + 0,7 * (2 + 8 – 6 – 4);

Дружелюбність = 7 – 3 + 0,7* (8 + 6 – 4 – 2).

Типи ставлень до навколишнього (шкали)

1. Авторитарний

2. Егоїстичний
3. Агресивний
4. Підозрілий
5. Що підкоряється
6. Залежний
7. Дружелюбний
8. Альтруїстичний

Характеристика типів відношень до оточуючих.

1. Авторитарний

13 – 16 – диктаторський, власний, деспотичний характер, тип сильної особистості, яка має лідерство у всіх видах групової діяльності. Всіх наставляє, повчає, у всьому прагне покладатися на власну думку, не вміє приймати поради інших. Оточуючі відмічають цю власність, але признають її.

9 – 12 – домінантний, енергійний, компетентний, авторитетний лідер, має успіхи в справах, любить давати поради, вимагає до себе поваги.

0 – 8 – впевнена в собі людина, але не обов'язково лідер, завзятий і наполегливий.

2. Егоїстичний

13 – 16 – прагне бути над усіма, але одночасно в стороні від усіх. Труднощі перекладує на оточуючих, але сам відноситься до них декілька відчужено, хвастливий, самозадоволений, зарозумілий.

0 – 12 – егоїстичні риси, орієнтація на себе, схильність до суперництва.

3. Агресивний

13 – 16 – жорсткий і ворожий по відношенню до оточуючих, різкий, суровий, агресивність може доходити до асоціальної поведінки.

9 – 12 – вимогливий, прямолінійний, відвертий, строгий і різкий в оцінці інших, непримиримий, схильний у всьому обвинувачувати оточуючих, насмішкуватий, іронічний, роздратований.

0 – 8 – упертий, настирливий і енергійний.

4. Підозрілий

13 – 16 – відчужений по відношенню до ворожого і злобного світу, підозрілий, образливий, схильний до сумніву у всьому, злопам’ятний, постійно скаржиться на всіх (шизоїдний тип характеру).

9 – 12 – критичний, має труднощі в інтерперсональних контактах із-за підозри і боязливості поганого відношення, замкнутий, скептичний, розчарований в людях, скритий, свій негативізм проявляє у вербальній агресії.

0 – 8 – критичний по відношенню до всіх соціальних явищ і до оточуючих людей.

5. Що підкоряється

13 – 16 – покірний, схильний до самознищення, має слабкі вольові зусилля, схильний поступатися всім і в усьому, завжди ставить себе на останнє місце і засуджує себе, приписує собі вину, пасивний, прагне найти опору в більш сильному.

9 – 12 – сором’язливий, лагідний, легко збентежується, схильний підкорятися більш сильному без урахування ситуації.

0 – 8 – скромний, несміливий, не має власної думки, слухняно й чесно виконує свої обов’язки.

6. Дружелюбний

9 – 12 – дружелюбний і люб’язний з усіма, має орієнтацію на прийняття і соціальне одобрення, прагне задовольнити вимоги всіх «бути хорошим»для всіх без урахування ситуації, прагне до цілей мікрогрупи, має розвинуті механізми витіснення і подавлення, емоційно лабільний (істероїдний тип характеру).

0 – 8 – схильний до співробітництва, кооперації, гнучкий і компромісний при вирішенні проблем і в конфліктній ситуації, прагне бути в згоді з думкою оточуючих, свідомо конформний, додержується вимог, правил і принципів «хорошого тону» у відношеннях з людьми, ініціативний ентузіаст в досягненні цілей групи, намагається допомагати, почувати себе в центрі уваги, заслужити визнання і любов, комунікабельний, проявляє тепло і дружелюбність у відношеннях.

7. Альтруїстичний

9 – 16 – гіпервідповідальний, завжди жертвує своїми інтересами, прагне допомагати і співчувати всім, нав'язливий у своїй допомозі і занадто активний по відношенню до оточуючих, неадекватно бере на себе відповідальність за інших (може бути тільки зовнішня «маска», яка приховує особистість протилежного типу).

0 – 8 – відповідальний по відношенню до людей, делікатний, лагідний, добрий, емоційне відношення до людей виявляє в співчутті, симпатії, турботі, уміє підбадьорити і заспокоїти оточуючих, некорисливий і чуйний.

Висновки до розділу 2

1. Дослідження було розділено на два етапи. Перший етап спрямовувався на вивчення психологічних особливостей поведінки військовослужбовців одного з військових підрозділів МО України під час міжособистісних конфліктів. Другий етап спрямовувався на корекцію таких міжособистісних конфліктів.

2. Для аналізу поведінкових проявів були використані наступні методики: для вивчення особистісної схильності членів колективу до конфліктної поведінки ми використали опитувальник К.Томаса, який був адаптований Н.В.Гришиною; для дослідження мотивації схвалення була використана методика Д.Мерлоу і Д.Кроуна; для аналізу групової структури досліджуваного колективу ми використали соціальне опитування; для виявлення типу ставлення до людей ми використали методику "Діагностика міжособистісних відносин" (Т.Лірі).

3. Оптимізація міжособистісного конфлікту серед військовослужбовців одного з військових підрозділів МО України може бути досягнута шляхом розвитку у них культури рефлексивного спілкування.

РОЗДІЛ 3.

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ У ВИРІШЕННІ КОНФЛІКТІВ У ВІЙСЬКОВОМУ ПІДРОЗДІЛІ ПСИХОЛОГОМ ЗА ДОПОМОГОЮ МЕДІАЦІЇ

3.1. Вивчення психологічних особливостей поведінки військовослужбовців під час здійснення психологом процесу медіації

Аналіз стратегій, якими користуються співробітники під час конфліктів, показує, що вони використовують різні підходи, такі як суперництво, співпраця, компроміс, уникнення і пристосування, хоча в різних випадках ці стратегії можуть бути виражені по-різному. Відомості про використані ними стратегії представлені в Таблиці 3.1.

Було виявлено, що досліджувані члени колективу використовують різні стратегії поведінки у своїй роботі. Згідно з середніми груповими показниками, найбільш поширеною серед респондентів є тактика уникнення конфлікту (див. Таблицю 3.1). Різниця між цією стратегією та іншими становить від 3,2 до 4,8 балів.

За отриманими результатами були встановлені низькі і негативні кореляційні зв'язки між різними стилями поведінки. Зокрема, був виявлений негативний і значущий зв'язок між стратегією уникнення та іншими типами поведінки.

Отже, переважною для співробітників є стратегія уникнення, яка виявляється в тому, що людина не вступає в конфлікт, не співпрацює для знаходження рішення проблеми, або уникає вирішення конфлікту.

Таблиця 3.1

Особливості поведінки в конфліктних ситуаціях

(методика Томаса)

Досліджу-вані	Особливості поведінки в конфліктних ситуаціях				
	Суперниц-тво	Співпраця	Компроміс	Уникнення	Пристосу-вання
1.	1	12	3	9	9
2.	0	11	5	5	5
3.	4	6	2	10	4
4.	5	7	5	11	6
5.	4	6	8	9	5
6.	1	4	6	10	7
7.	4	6	8	9	4
8.	4	5	3	9	6
9.	2	7	5	11	5
10.	3	7	5	10	7
11.	5	4	7	9	4
12.	2	5	9	11	4
13.	9	3	6	7	4
14.	5	5	7	5	9
15.	1	12	5	6	6
16.	0	11	3	8	8
17.	6	6	6	10	5
18.	3	7	1	11	5
19.	1	6	6	9	7
20.	4	4	8	10	5
21.	7	6	4	10	6
22.	3	5	7	8	4
23.	2	9	4	10	8
24.	1	5	6	11	4
25.	3	5	9	11	5
26.	4	3	8	9	3
27.	9	5	6	5	4
28.	5	4	7	4	9
	3,6	6,4	5,7	8,8	5,5

Аналіз якісних даних також показав різноманітність серед досліджуваних осіб. Приблизно 15% з них переважно використовує тактику пристосування, а приблизно 8% - тактику "компромісу", що свідчить про орієнтацію на

особистісно-орієнтований підхід, який враховує інтереси більшості учасників конфлікту. Щодо продуктивної тактики поведінки, яка виявляється у співпраці, то вона також притаманна приблизно 7% опитаних, причому варто відзначити, що ця стратегія отримала найнижчий бал серед співробітників цього колективу.

Отримані дані дають підставу припускати, що більшість співробітників може використовувати стратегію уникнення конфлікту через бажання відповідати прийнятим в колективі стандартам поведінки, можливо, з метою уникнення конфронтації або з потребою визнання.

Для перевірки цього припущення ми провели дослідження мотивації схвалення у членів групи за допомогою методики Мерлоу і Кроуна, відображеної в додатку Д.1.

Результати показали, що в даному колективі існує високий рівень мотивації схвалення. Середній груповий показник становить 16,4 + 1,7 балів і вважається високим. Однак якісний аналіз показав, що лише 69% членів колективу мають високі показники (див. Таблицю 3.2), тоді як решта мають помірні показники. Це свідчить про значну потребу у схваленні у більшості членів колективу.

Таблиця 3.2

Результати тестування за методикою Мерлоу і Кроуна

№ досліджуваного	Мотивація схвалення (бали)
1.	13
2.	16
3.	14
4.	16
5.	18
6.	17
7.	10
8.	13
9.	14
10.	14
11.	15
12.	12
13.	8

14.	9
15.	16
16.	13
17.	15
18.	13
19.	18
20.	16
21.	12
22.	13
23.	14
24.	14
25.	15
26.	12
27.	8
28.	7
	16,4+1,9

Отримані дані ставлять під сумнів можливий зв'язок між стратегією поведінки в міжособистісному конфлікті та бажанням співробітників отримувати схвалення за свою поведінку. Іншими словами, чи існує в даному колективі тенденція до конфлікту, чи є в соціально-психологічному середовищі колективу підґрунтя для можливого загострення ситуації, коли відсутність зовнішнього контролю може спричинити неконтрольований розвиток конфлікту.

Результати дослідження показали тісний позитивний кореляційний зв'язок між бажанням уникнення конфлікту та прагненням отримати зовнішнє схвалення. Зокрема, ступінь зв'язку був високим і становив $r = 0,69$ з достовірністю $p < 0,05$.

Отже, висока потреба у схваленні призводить до прийняття тактики пристосування у поведінці під час конфліктної ситуації, що, в свою чергу, може призводити до накопичення негативних емоцій, взаємних негативних оцінок та ускладнення можливості вирішення конфліктів у конструктивний спосіб.

Узагальнюючи ці результати, можемо встановити, що в досліджуваному колективі переважною стратегією поведінки в конфліктній ситуації є пасивна поведінка, яка супроводжується високим рівнем потреби у схваленні. Ця

обставина, в свою чергу, може заважати конструктивному вирішенню конфліктів і спричиняти накопиченню негативних емоцій та зростанню напруженості у відносинах, що може призвести до створення негативного соціально-психологічного клімату.

Отже, виникає необхідність ідентифікації осіб, які можуть сприяти виникненню міжособистісних конфліктів. Для цього було проведено соціометричне дослідження, результати якого представлені у матриці (див. додаток В).

Серед опитуваних найвищий соціометричний статус мав один із респондентів і становив 0,3. У 20% учасників колективу був виявлений негативний соціальний статус. Варто зауважити, що високий соціометричний статус, близький до "плюс 1", не був виявлений ні в одного респондента, що може свідчити про відсутність неофіційного лідера в колективі. Проте ми зафіксували показники, близькі до "-1", що може наводити на думку про наявність "ізольованого" члена колективу, який відокремлюється від інших і може вважатися "ізгоєм".

Наші спостереження щодо спілкування у цьому колективі підтверджують отримані дані. Фактично, ці працівники взаємодіють обмежено в колективі, уникають спілкування з іншими, не беруть участі в неофіційних колективних заходах і часто висловлюють своє незадоволення.

Щодо індексу емоційної експансивності, то у 90% членів цього колективу він знаходився в діапазоні від 0,11 до 0,31 і був низьким, а у 8% був негативним. Порівнюючи ці дані з індексом соціометричного статусу, ми спеціально досліджували індекс емоційної експансивності неофіційного лідера. Враховуючи той факт, що цей показник дорівнював 0 і враховуючи індекс його соціометричного статусу, можна припустити, що неофіційний лідер не прагне розширювати свій вплив на колектив і грає нейтральну роль. Багато низьких і негативних індексів експансивності свідчать про слабкість взаємин у цьому колективі.

Індекс експансивності колективу, як було вказано, вимірює ступінь позитивних та негативних відносин в ньому. У результаті нашого дослідження цей показник склав 8,42 одиниці. Ступінь позитивних і негативних відносин виявився досить низьким, що може свідчити про роз'єднаність цього колективу.

Індекс інтегрованості колективу становив 0,31 одиниці через загальну кількість позитивних відносин - 25. Ми можемо зазначити, що інтегрованість цього колективу також є низькою.

Щодо індексу взаємних симпатій, ми отримуємо його, розділивши загальну кількість взаємних позитивних відносин на кількість членів колективу. У нашій групі було зафіксовано 10 взаємних позитивних відносин, отже, індекс взаємних симпатій склав 0,7, що також є досить низьким.

Щодо індексу взаємних антипатій, це значення визначається діленням загальної кількості взаємних негативних відносин на загальну чисельність колективу. У досліджуваному колективі було два взаємних негативних відносини, отже індекс взаємних антипатій становив 0,31 одиниці.

Як видно, індекс взаємних симпатій трохи вищий за індекс взаємних антипатій, що свідчить про наявність психологічних основ для інтеграції в цьому колективі.

Підрахунок індексу конфліктності колективу показав, що він становить 0,23 (2 негативних взаємних вибори з загальною кількістю негативних виборів 17). Цей показник також є низьким, подібно до індексу взаємних антипатій.

Спостерігається, що досліджуваний колектив з психологічної точки зору знаходиться лише на початковому етапі свого розвитку. Інтегративні процеси лише починають формуватися. У колективі присутній неофіційний лідер, хоча й не виразно. Численні співробітники мають низький статус. Ми виявили лише дві пари осіб із взаємною негативною взаємодією, які перебувають на стадії конфронтації.

Отже, колектив характеризується низьким рівнем інтеграції, але також має низький рівень конфліктності.

Багато авторів наголошують, що розвиток міжособової взаємодії значною мірою залежить від взаємозв'язку між самооцінкою та реальними можливостями в особистісному просторі. Ступінь адекватності самооцінки може стимулювати або гальмувати активність людини. Занижена самооцінка призводить до невпевненості в власних силах, обмежує життєві можливості та заважає повній реалізації потенціалу. Завищена самооцінка сприяє розвитку зарозумілості, некритичності до себе і конфліктності, при цьому знижує моральну цінність особистості. Залежно від ступеня адекватності, самооцінка може виступати як стимулюючим, так і стримуючим фактором у діяльності, поведінці та самопочутті.

Під час взаємодії з оточенням, особистість виявляє свій стиль міжособистісної поведінки. Прагнучи задовольнити свої потреби в спілкуванні та реалізувати свої бажання, людина відповідає за свою поведінку перед значущими іншими, як на рівні свідомого самоконтролю, так і на рівні підсвідомої ідентифікації. Результати нашого дослідження самооцінки наведені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Результати дослідження за методикою Лірі

Тип самооцінки	% досліджуваних (N=14)
Адекватна	18,33
Неадекватна (завищена - занижена)	81,72

Отримані результати дослідження не дозволили однозначно класифікувати самооцінку у класичних категоріях - завищена, занижена або адекватна. У таблиці 3.3 наведені показники різниці між "Я-реального" і "Я-ідеального", які ми вважаємо "неадекватною самооцінкою". У випадках, коли різниця в межах відповідних октантів є незначною, ми визначаємо результат як "самооцінка адекватна", тобто той, коли не спостерігається суттєве переважання одних показників над іншими. Наприклад, якщо доброзичливість імовірно збалансована із самокритикою, то самооцінка вважається адекватною.

За результатами тесту Т.Лірі, більшість співробітників має неадекватну самооцінку. Більшість членів колективу не може адекватно оцінити себе як співрозмовника. Вони легше визначають конкретні прояви своєї поведінки та ситуації спілкування, аніж оцінити свої комунікативні вміння і навички в цілому. Співробітники зустрічають труднощі у розрізненні проблем, пов'язаних зі спілкуванням з оточуючими, особливо ті, що виникають внаслідок їхньої внутрішньої природи, характеристиками особистості, неправильною стратегією спілкування і т. д.

Ця ситуація повинна бути врахована під час планування навчання комунікативним навичкам. Важливим результатом дослідження є той факт, що співробітники не приділяють великої уваги способу, яким вони виражають свої відчуття стосовно партнерів, іншими словами, вони не завжди дбають про культуру спілкування. У той же час, вони відчувають потребу у відповідності своєї поведінки очікуванням оточуючих.

Все це підкреслює важливість усвідомлення власної поведінки, мотивів, дій і вчинків, а також вміння оцінювати партнерів. Це вимагає спеціальної корекційної роботи.

У висновку, своєчасна корекційна робота, спрямована на формування адекватного усвідомлення власної поведінки та ролі в системі взаємин, навчання умінню аналізувати причини, які впливають на спілкування, допоможе співробітникам покращити конструктивну взаємодію під час професійної діяльності.

3.2 Дослідження динаміки особистісних змін у військовослужбовців після тренінгу з підвищення ефективності вирішення конфліктів у підрозділі

Ми визначаємо ефективність роботи психолога щодо розвитку рефлексивних вмінь і навичок як позитивну зміну в усвідомленні власних особистісних якостей, самооцінки, рівня домагань та усвідомлення важливості

власної ролі в професійній діяльності. Це стає можливим, коли людина починає розглядати себе як суб'єкта власного життя та діяльності.

З цього погляду, ми виділяємо дві групи умов для соціально-психологічного тренінгу:

1. Перша група передбачає отримання конкретних відомостей і знань про себе, що можливо в наступних ситуаціях:

- коли працівники усвідомлюють, як їх сприймають інші люди, і які враження вони справляють на інших;

- коли працівники навчаються правильно оцінювати себе та розуміють свої сильні та слабкі сторони;

- коли працівники вчаться створювати план самовдосконалення і розробляти індивідуальну концепцію свого особистісного розвитку, яка допоможе їм ефективніше взаємодіяти з оточенням.

Друга група вимог стосується загального особистісного розвитку людини і включає такі аспекти:

- розвиток рефлексії через самоаналіз;

- розвиток навичок розрізнення і вираження власних почуттів, усвідомлення важливості вольової регуляції власних емоційних станів;

- усвідомлення того, що відкриття власної особистості можливе лише у взаємодії з іншими людьми.

Аналізуючи соціально-психологічні аспекти цієї групи, можна стверджувати, що існують різноманітні негативні прояви психологічного стресу, такі як моральна і психічна нестійкість, коливання самооцінки, підвищення рівня агресивності і конфліктності.

Стан напруженості і психологічного стресу часто посилюється внаслідок складних соціальних і соціально-психологічних процесів. Отже, головною задачею психолога є зменшення негативних наслідків цих соціальних факторів до мінімуму. Один з ключових інструментів соціально-психологічної підтримки співробітників - це проведення соціально-психологічних тренінгів.

Отже, для досягнення ефективності роботи психолога важливо спрямовувати особистісний розвиток у напрямку формування або відновлення позитивного відображення самого себе та розвитку конструктивного соціального оптимізму. Крім того, результати психологічної практики визначаються професійним досвідом психолога та його здатністю використовувати інструментальні можливості процесуальної діагностики і корекції.

Апробація соціально-психологічного тренінгу включала в себе два аспекти: перевірку можливості впровадження спеціалізованого психологічного навчання працівників для розв'язання конфліктних ситуацій у їхній діяльності та оцінку її розвивальної ефективності. Перший аспект вивчався шляхом спостережень за працівниками та проведенням бесід з ними, а другий аспект оцінювався через повторне тестування. Успішність впровадження соціально-психологічного тренінгу в освітній процес оцінювалася на основі зміни сприйняття власної особистості працівниками за методикою Т. Лірі.

Після проведення соціально-психологічного тренінгу було виявлено зміни в самооцінці, що були підтверджені результатами повторного тестування з використанням методики Т. Лірі. Ці результати можна знайти у таблиці № 3.4.

Відомо, що адекватна самооцінка може звільнити людину від особистих комплексів і збільшити її психологічний захист, що сприяє підвищенню психічної стійкості. Результати змін, які ми спостерегли, переконали нас у великому потенціалі тренінгових занять.

Зміни в сприйманні самого себе були зафіксовані у 88,41% працівників. Іншими словами, проведені нами заняття дозволили майже втричі збільшити кількість працівників з адекватною самооцінкою. Початково багато з них віднесли невдачі до власних недоліків, але не мали засобів подолати ці труднощі та зазнавали невдач в важливих для себе ситуаціях. Проте після участі у тренінгу ці працівники почали вірити в себе та свої можливості.

Таблиця 3.4.

Результати повторного використанням методики Т. Лірі

Тип самооцінки	% досліджуваних (N=14)
Адекватна	88,41
Неадекватна (завищена - занижена)	11,62

Для наочності розглянемо приклад зміни сприйняття самого себе за допомогою фрагмента одного з наших тренувань. Нижче наведена стенограма цього фрагмента. В цьому випадку обговорюється ситуація знайомства з новою людиною і труднощі, які виникають при цьому.

"О.У. – Труднощі можуть виникнути через взаємну подібність або відмінність характерів людей, які спілкуються. Якщо наші характери схожі, то розмова проходить легше, без ускладнень. Якщо характери різняться, то спілкування може бути складнішим.

А.К. – Крім того, коли ми намагаємося спілкуватися з іншою людиною, ми відразу бачимо, наскільки вона налаштована до нас. Якщо немає відкритості з обох сторін, то спілкування може не скластися.

К. К. – Мені завжди легше спілкуватися з тими, кого я знаю, і маю з ними спільні теми для розмови. Якщо ми недавно познайомилися, то спілкування може бути важчим, бо доводиться шукати спільні розділи.

К.Г.– Важливо бути відвертим... Якщо ми виявляємо відкритість, то можемо очікувати її від інших. Якщо ми не виявляємо відкритості, то наш співрозмовник може уникати розмови.

О.Ш.– Найголовніше - знайти спільну тему для розмови. На початку важлива не тільки відкритість."

З наведеної стенограми видно, що майже всі учасники бесіди розглядають труднощі у встановленні контакту через внутрішні чи зовнішні чинники, такі як характер співрозмовника, тривалість знайомства або наявність спільної теми для розмови. На запитання психолога щодо того, хто несе відповідальність за

результат спілкування, О.Ш. відповідає, що це залежить і від неї, і від співрозмовника, свідчачи про зміну її уявлення про соціальну взаємодію.

За відгуками учасників після проходження тренінгу, можна зробити висновок, що у них відбулася перебудова у сприйнятті соціальної взаємодії.

Ось деякі відгуки учасників тренінгу, які, на нашу думку, вказують на успішність цього тренінгу:

Н.- Я зазнала значних змін. Для мене важливим став досвід гри в різні ролі. Я ніколи не очікувала, що зможу це зробити. Тепер я радію своїй новій свободі і впевненості в собі, яку я отримала завдяки цьому тренінгу.

С.- Ми стали набагато ближчими один до одного. Ми ніколи раніше і ніде так не спілкувалися. Тепер я розумію, що можу працювати і спілкуватися інакше.

Н.- Все це буде корисним для мене в моєму повсякденному житті. Я зрозуміла, що я маю схильність до ролі "батька" (я маю на увазі концепцію Е. Берна).

Л.- Я відкрила для себе нові сторони своєї особистості. Однак мені ще потрібно багато розібратися.

Т.- Я вдячна вам, немає слів. Цей тренінг надав мені потужний поштовх для власного розвитку.

І.- Ці дні принесли мені дуже цінний досвід. Мені здається, що я виросла під час цього тренінгу.

Результати цього обговорення, а також інші кількісні показники зі зміни самооцінки, підтверджують, що тренінг створив умови для переосмислення спілкування, аналізу позицій і поведінки учасників під час спілкування та сприяв їх особистому росту.

Висновки до розділу 3

1. Під час міжособистісного конфлікту в приватній фірмі спостерігається стратегія пристосування, коли особа діє у співробітництві з іншою, не намагаючись захищати власні інтереси. Це означає, що вона приймає поразку без спротиву та з явними втратами для себе. Наслідки такої поведінки проявляються не лише в результатах діяльності, але й в тому, що кожен компроміс призводить до нових вимог.

2. Приведене бажання до пристосування зумовлене потребою отримати зовнішнє визнання, іншими словами, у них розвинена мотивація отримати схвалення.

3. Отже, навчання військовослужбовців навичкам спілкування та розширення їх знань про самих себе і психологічні особливості інших осіб сприяють гармонізації особистості, підвищують загальний рівень культури, підсилюють бажання до власного самовдосконалення і відповідальності за свої дії. Крім того, розвивається емоційна чутливість та сприяє виникненню адекватності у самооцінці та самосприйнятті. Соціально-психологічний тренінг розширює можливості, які допомагають особистості краще розуміти свою поведінку та поведінку інших людей і зменшують егоцентричні тенденції.

4. Через експерименти встановлено, що психологічний тренінг щодо розвитку рефлексивної культури, який сприяє підвищенню соціально-комунікативної чутливості особистості, сприяє її психологічній компетентності у вирішенні міжособистісних конфліктів.

ВИСНОВКИ

1. Аналіз наукової літератури щодо теорії та практики медіації у вітчизняних та міжнародних дослідженнях показав, що ця тема є предметом глибокого інтересу у багатьох наукових роботах. Дослідження охоплюють широкий спектр тем, починаючи від визначення конфлікту та підходів до його вирішення, серед яких медіація у різних сферах, і закінчуючи розвитком освіти для підготовки кваліфікованих спеціалістів у цій галузі. Конфлікт розглядається як невід'ємна частина життя, яка може мати як позитивний, так і негативний вплив залежно від вибраних підходів до його вирішення. Ці підходи діляться на законодавчі та альтернативні, останні з яких включають Альтернативне Розв’язання Суперечок (АРС) із медіацією як ключовою стратегією.

Медіація при вирішенні організаційних конфліктів психологом визначається як процес з участю третьої, нейтральної сторони, що допомагає учасникам конфлікту знайти взаємоприйнятне рішення на принципах “перемога-перемога”. Ефективність такої медіації залежить від глибоких теоретичних знань та практичних навичок психолога-медіатора.

2. У ході вивчення технологічних аспектів медіації було виявлено, що психологу корисно застосовувати різноманітні методики для діагностики нахилу до конфлікту, включаючи методики вивчення міжособистісних відносин, аналіз конфліктної поведінки та мотивації схвалення.

3. Дослідження поведінкових особливостей військовослужбовців під час здійснення психологом процесу медіації у конфліктних ситуаціях виявило перевагу стратегії уникнення та високу мотивацію до схвалення. Завдяки спеціалізованому тренінгу спостерігалися значні зміни у самосприйнятті цих спеціалістів.

Навчання військовослужбовців навичкам спілкування та розширення їх знань про самих себе і психологічні особливості інших осіб сприяють

гармонізації особистості, підвищують загальний рівень культури, підсилюють бажання до власного самовдосконалення і відповідальності за свої дії.

Крім того, розвивається емоційна чутливість та сприяє виникненню адекватності у самооцінці та самосприйнятті. Соціально-психологічний тренінг розширює можливості, які допомагають особистості краще розуміти свою поведінку та поведінку інших людей і зменшують егоцентричні тенденції.

4. У ході емпіричного дослідження технологічних особливостей здійснення психологом процесу медіації у військовому підрозділі встановлено, що психологічний тренінг щодо розвитку рефлексивної культури сприяє підвищенню соціально-комунікативної чутливості особистості, а також її психологічній компетентності у вирішенні міжособистісних конфліктів.

Розроблений нами соціально-психологічний тренінг, спрямований на розвиток рефлексивної культури та підвищення комунікативної чутливості, виявився ефективним у вирішенні міжособистісних конфліктів і може бути рекомендований як практичний інструмент для регулювання конфліктів у колективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Актуальні проблеми та перспективи розвитку альтернативних способів урегулювання спорів в Україні: онлайн-медіація та посередництво / М. Розумна. Інформаційне право. 2020. № 9. С. 147– 153.

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. Асоціація Посередників у справах родини: Статут Львівської міської громадської організації. – Львів, 2003. 7 с.

4. Базові навички проведення програм примирення потерпілих та правопорушників: Матеріали тренінгу. К.: Український Центр порозуміння, 2004. 70 с.

5. Балабанова Л. В. Конфліктологія: навч. посіб. / Л. В. Балабанова, К. В. Савельєва. К.: Професіонал, 2009. 280 с.

6. Боковець В.В. Корпоративні конфлікти: визначення, типологія і механізми // Наукові праці НУХТ, Т.21, №6. Київ, 2015. С.132-139.

7. В.Я.Галаган, В.Ф.Орлов, О.М.Отич. Конфліктологія: Конспект лекцій. Для підготовки магістрів усіх форм навчання /В.Я.Галаган, В.Ф.Орлов, О.М.Отич. – К.: ДЕТУТ, 2008. 293 с.

8. Ващенко І.В. та ін. Загальна конфліктологія: Навч. посібник / Заг. ред. І.В. Ващенко, СП. Пренка. - 2-ге вид. Х.: Оригінал, 2001. С. 201-210.

9. Витяги з Кримінально-процесуального кодексу Польщі 1997 р., що стосуються застосування медіації у кримінальних справах // Розвиток медіації в Україні: польсько-українська співпраця: Збірка статей / За ред І.А. Войтюк. К.: Арт-Бюро, 2004. С. 216 – 219.

10. Вокер Н. Чому виникають конфлікти? Причини. Етапи. Розв'язання. Наслідки. Киів: Віват, 2018. 80 с.

11. Гартс С., Годсон В. Клас без провини. Інструменти для розв'язання конфліктів і сприяння розвитку міжособистісного інтелекту. Луцьк: Ранок,

2020. 256 с.

12. Гірник А.М. Основи конфліктології. Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2010. 222 с.

13. Глазгл Ф. Конфлікт менеджмент. Довідник для керівників та консультантів. Київ: АДЕФ - Україна, 2020. 528 с.

14. Горова А. Вивчення моделі програми медіації правопорушників і потерпілих, розробленої спеціалістами Українського Центру Порозуміння // Розвиток медіації в Україні: польсько-українська співпраця: Збірка статей / За ред І.А. Войтюк. К.: Арт-Бюро, 2004. С. 119 – 152.

15. Грабовська С. Конструкціонізм та конструктивізм як методологічна платформа психології розв'язання конфлікту Матеріали доповідей учасників II Всеукраїнського конгресу з соціальної психології «Соціальна психологія сьогодні: здобутки і перспективи»: Відп. за вип. З.Ф. Сіверс; Укладач А.В. Полегенько. Київ, 2019 С. 67-70 Індексовано у CROSSREF DOI: 10.33120/UCSPProceedings – 2019.

16. Грабовська С. Фасилітація як процедура примирення // Конфліктологічна експертиза: теорія і методика: XVII Міжнародна науково-практична конференція, Київ, 16 лютого 2017 р. К.: НУКМА, 2018. С. 11-15.

17. Грабовська С.Л. Психологія примирення: навч. посібник. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 294 с.

18. Джонсон Д.В. Соціальна психологія: тренінг міжособистісного спілкування / Пер. з англ. В.Хомика. – К.: КМ Академія, 2003. 287 с.

19. Долинська Л. В., Заушнікова М. Ю. Комунікативна компетентність як чинник попередження конфліктів у кризових умовах життєдіяльності. Актуальні питання розвитку особистості: сучасність, інновації, перспективи: Збірник наукових праць за матеріалами Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Житомир, 25 квітня 2023 р.) / Ред. колегія: Л.Котлова, С.Дмитрієва, С.Максимець / М-во освіти і науки України, Житомирський державний університет імені Івана Франка, соц.-псих. факультет. Житомир,

Вид-во ЖДУ імені Івана Франка, 2023. С. 119-121. URL: https://drive.google.com/drive/folders/1GDLkFRTeUzIm3FSuTA8dZ-1aqupNuo0J.

20. Долинська Л.В. Психологія конфлікту: Навч.посіб. / Л.В.Долинська, Л.П.Матяш-Заяц. – К.: Каравела, 2010. С. 7-14.

21. Долінська Л.В., Матяш-Заяць Л.П. Психологія конфлікту: навчальний посібник. Київ: Каравела, 2019. 304 с.

22. Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління: Навчальний посібник. – Кам'янець-Подільський, 2006. 276 с.

23. Етичний кодекс медіатора Українського Центру Порозуміння // Розвиток медіації в Україні: польсько-українська співпраця: Збірка статей / За ред І.А. Войтюк. – К.: Арт-Бюро, 2004. С. 157 – 160.

24. Ємельяненко Л. М Конфліктологія: Навч. посіб. / За заг. ред. В. М. Петюха, Л. В. Торгової. – К.: КНЕУ, 2003. 315 с.

25. Журавський А., Гайдук Н. Основи посередництва: концепції, методи та прийоми: Навчальний посібник. – Національний університет «Львівська політехника», 2001. 69 с.

26. Замніус В. Експертний висновок стосовно законодавчих передумов впровадження процедури медіації в Україні на підставі порівняльного аналізу українського та польського законодавств // Розвиток медіації в Україні: польсько-українська співпраця: Збірка статей / За ред І.А. Войтюк. – К.: Арт-Бюро, 2004. С. 171 – 186.

27. Замніус В., Ковриженко В., Землянська В. Передумови впровадження процедури медіації в Україні // Часопис ПАРЛАМЕНТ. – 2004. – № 3. С. 2 – 11.

28. Засєкіна Л. В., Пастрик Т. В. Основи психології та міжособове спілкування: навч. посіб. / Лариса Володимирівна Засєкіна, Тетяна Володимирівна Пастрик. – Луцьк: Східноєвроп. нац. ун-т ім. Лесі Українки, 2013. 184 с.

29. Заушнікова М. Ю. Психологічні засади ефективного ведення ділових переговорів. Актуальні проблеми психологічної та соціальної адаптації в

умовах кризового суспільства: матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції (21 квітня 2021 року); за заг. ред. Р. А. Калениченка, І. О. Пєтухової. Ірпінь: Університет державної фіскальної служби України, 2021. С. 98-102. URL: https://www.nusta.edu.ua/inst-hum-nauk-psy/#1482332320771-17e80216-0dfb.

30. Заушнікова М. Ю. Теоретико-методологічні аспекти застосування соціально-психологічного тренінгу у професійній підготовці здобувачів вищої освіти. Управління публічними фінансами та проблеми забезпечення національної економічної безпеки [Електронне видання]: збірник тез Міжнародного податкового конгресу (м. Ірпінь, 3 грудня 2020 р.). Ірпінь: Університет ДФС України, 2020. С. 726-729.

31. Заушнікова М. Ю., Коханець А. С., Сковира О. П. Особливості використання. механізмів психологічного захисту в умовах маніпулятивного впливу. Вісник Національного університету оборони України. Зб-к наук. праць. Київ : НУОУ, 2022. Вип. 3 (67). 148 с. С. 56-63. DOI: 10.33099/2617-6858–22–67–3–56-62. URL: http://visnyk.nuou.org.ua/article/download/256371/255295.

32. Зеліч (Яцко) В.В. Ділові переговори та етика у міжнародному бізнесі: навч.-метод. комплекс / В.В. Зеліч (Яцко). – Ужгород: ДВНЗ «УжНУ», 2015. 108 с.

33. Землянська В. Чинна українська модель відновного правосуддя // Розвиток медіації в Україні: польсько-українська співпраця: Збірка статей / За ред І.А. Войтюк. – К.: Арт-Бюро, 2004. С. 117 – 119.

34. Інтервізія для психологів: простий та корисний посібник / Упоряд. О.Павлишина, Т. Руденко – Київ, 2019. 28 с.

35. Калениченко Р. А., Ярощук О. В.. Характеристика підходів до вирішення конфліктів / Актуальні проблеми освітнього процесу в контексті європейського вибору України: матеріали VI Міжнародної конференції (16 листопада 2023 року) – Київ: КНУБА, 2023. С. 148-152

36. Карамушка Л. М. Психологія управління: Навч. посіб.- К.: Міленіум,

2003. 344 с.

37. Конфліктологія і психологія управління: Навч. посібник / Р.А.Калениченко; А.С.Коханець. – К.: КНУБА, 2021. 167 с.

38. Котлова Л.О. Психологія конфлікту: курс лекцій. Житомир: Вид ЖДУ імені Івана Франка, 2013. 112 с.

39. Леко Б., Чуйко Г. Медіація. Чернівці: Видавництво 21, 2014. 464 с.

40. Ложкін Г.В. Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика: Навч.посіб./ Г.В.Ложкін, Н.І.Пов'якель. – К: ВД «Професіонал», 2006. с. 12- 36, 54-61.

41. Ложкін Г.В., Пов'якель Н.І. Психологія конфлікту: Теорія і сучасна практика: Навч. посібн. - К.: Професіонал, 2006. 416 с.

42. Медіація у професійній діяльності юриста: підручник; за заг. ред. Н. Крестовської, Л. Романадзе. Одеса: «Екологія», 2019. 462 с.

43. Методичні вказівки до практичних занять з дисципліни "Тренінг організації ведення переговорів" для студентів спеціальності 7.040201 "Соціологія" / Редькіна Г.М. – Дніпродзержинськ: ДДТУ, 2006. 16 с.

44. Методичні вказівки до самостійної роботи з дисципліни "Тренінг організації ведення переговорів" для студентів спеціальності 7.040201 "Соціологія" / Редькіна Г.М. – Дніпродзержинськ: ДДТУ, 2006 р. 41 с.

45. Мистецтво ведення переговорів: навчальний посібник/ Укладачі:А. Є. Адамович, О. М. Максимець, ТДАТУ. – Мелітополь: ФОП Однорог Т.В., 2021. 264 с.

46. Нагаєв В.М. Конфліктологія: курс лекцій (модульний варіант): Навчальний посібник. — К.: Центр навчальной літератури, 2004. 198 с.

47. Основи конфліктології: Навч. посіб. для студ. ВНЗ / А. М. Гірник. — К. : Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2010. 222 с.

48. Основи психології та конфліктології для фахової підготовки економістів: навчальн. посіб. для галузі знань «Економіка і підприємництво» / Р. А. Калениченко, О. Є. Харіна, К. М. Доценко; Державна фіскальна служба

України, Університет ДФС України. – Ірпінь, 2016. 308 с.

49. Основи соціальної психології : навч. посіб. / Акад. пед. наук України; Ін-т соц. та політ. психол.; за ред. М. М. Слюсаревського. – К.: Міленіум, 2008. 496 с.

50. Основи соціальної психології : підручник для закладів вищої освіти / П.П. Горностай, М. М. Слюсаревський, В. О. Татенко, Т. М. Титаренко, Н.В. Хазратова та ін.; за ред. М. М. Слюсаревського. – Київ: Талком, 2018. 580 с.

51. Основні засади навчання базовим навичкам медіатора: навч. посібник; за заг. ред. К. Б. Наровської. Київ: Видавець В. Захаренко, 2019. 32 с.

52. Партико Н.В. Психологія конфліктів. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2019. 182 с.

53. Пірен М. І. Конфліктологія. — К.: МАУП, 2007. 360 с.

54. Примуш М. В. Конфліктологія: Навчальний посібник. Київ: Професіонал, 2006. 288 с.

55. Психологічне забезпечення переговорного процесу: навч. посіб. / О.А. Блінов. – К.: НАУ, 2013. 255 с.

56. Психологія конфлікту: курс лекцій: Навчальний посібник. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2013. 112 с.

57. Рахліс В. Л., Павленко О. О. Переговори і медіація. Підручник. Київ : Видавництво «Гельветика», 2021. 344 с.

58. Розвиток медіації в Україні: польсько-українська співпраця: Зб. статей / За ред. І.А. Войтюк. – К.: Арт-Бюро, 2004. 228 с.

59. Тренінг організації ведення переговорів: Консп. лекцій / Укл.: С.С. Яремчук. – Чернівці: Чернівецький нац. ун-т, 2010. 108 с.

60. Фішер Р., Шапіро Д. Емоційний інтелект в переговорах. навч. посібник. Київ: Видавництво: Сварог, 2023. 264 с.

61. Флемінг П. Р. Успішне ведення переговорів / П. Р. Флемінг. К.: Британська Рада в Україні, 2000. 96с.

62. Ходжсон Дж. Ефективне ведення переговорів. Дніпропетровськ: Баланс Клуб. 2020. 252 с.

63. Цимбалюк І.М. Психологія спілкування. Навч. посібник. К.: Професіонал, 2004. 304 с.

64. Ярощук О. В., Калениченко Р. А. Застосування медіації у подоланні організаційних конфліктів / Актуальні проблеми психологічної та соціальної адаптації в умовах кризового суспільства: збірник матеріалів VIII Міжнародної науково-практичної конференції, м. Ірпінь, 20 квітня 2023 року. – Ірпінь: Державний податковий університет, 2023. С.245-249

65. Яхно Т.П. Конфліктологія та теорія переговорів Навчальний посібник. Київ : Вид-во «Центр навчальної літератури», 2019. 168 с.

66. Яхно Т.П. Конфліктологія та теорія переговорів. – Харків : Видавництво ЦУЛ, 2020. 168 с.

67. Colman A. M. A Dictionary of Psychology. – New York : Oxford University Press, 2003. 845 p.

68. Kryvonis, T., Artemova, O., Androsovych, K., Zaushnikova, M., Agapova, I., & Kutishenko, V. (2023). Methodological Tools for Carrying Out Psychological Training. BRAIN. Broad Research in Artificial Intelligence and Neuroscience, 14(1), 59-74. URL: https://doi.org/10.18662/brain/14.1/406. https://lumenpublishing.com/journals/index.php/brain/article/view/5698