

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КРИВОРІЗЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Психолого-педагогічний факультет
Кафедра практичної психології

«Допущено до захисту»

Завідувач кафедри

_____ **Мірошник З.М.**

Реєстраційний № _____

« ___ » _____ 2023 р.

« ___ » _____ 2023 р.

ТЕХНІКИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ПСИХОЛОГІЧНОГО
КОНСУЛЬТУВАННЯ ТА МЕДІАЦІЇ У ВИПАДКУ
МІЖОСОБИСТІСНИХ КОНФЛІКТІВ У ДЕРЖУСТАНОВАХ

Кваліфікаційна робота студентки
групи **ЗППм-22**
ступеня вищої освіти **магістр**
за спеціальністю **053 Психологія**
Брилькової Ірини Олегівни

Керівник канд. психолог. наук, доцент
Бондар К. М.

Оцінка:

Національна шкала _____

Шкала ECTS _____ Кількість балів _____

Голова ЕК _____
(підпис) (прізвище, ініціали)

Члени ЕК _____
(підпис) (прізвище, ініціали)

(підпис) (прізвище, ініціали)

(підпис) (прізвище, ініціали)

(підпис) (прізвище, ініціали)

Кривий Ріг – 2023

ЗАПЕВНЕННЯ

Я, Брилькова Ірина Олегівна, розумію і підтримую політику Криворізького державного педагогічного університету з академічної доброчесності. Запевняю, що ця кваліфікаційна робота виконана самостійно, не містить академічного плагіату, фабрикації, фальсифікації. Я не надавала і не одержувала недозволену допомогу під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають покликання на відповідне джерело.

Із чинним Положенням про запобігання та виявлення академічного плагіату в роботах здобувачів вищої освіти Криворізького державного педагогічного університету ознайомена. Чітко усвідомлюю, що в разі виявлення у кваліфікаційній роботі порушення академічної доброчесності робота не допускається до захисту або оцінюється незадовільно.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. МЕДІАЦІЯ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УМОВАХ ВІЙНИ	6
1.1. Феноменологія міжособистісних конфліктів в державних установах.....	6
1.2. Організаційне психологічне консультування та медіація у державних установах.....	11
1.3. Загальна характеристика нормативно-правового регулювання у сфері вирішення конфліктів на публічній службі.....	18
Висновки до першого розділу.....	25
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРЕДИКТОРІВ МІЖОСОБИСТІСНИХ КОНФЛІКТІВ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ВІЙНИ.....	27
2.1. Методологічна основа та дизайн емпіричного дослідження предикторів міжособистісних конфліктів державних службовців в умовах війни	27
2.2. Аналіз результатів дослідження предикторів міжособистісних конфліктів державних службовців в умовах війни	34
Висновки до другого розділу	47
РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНА ПІДГОТОВКА ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ЩОДО НАВИЧОК МЕДІАЦІЇ ТА НЕНАСИЛЬНИЦЬКОГО СПІЛКУВАННЯ В ХОДІ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ В ДЕРЖУСТАНОВАХ	51
3.1. Оцінка ефективності здійсненого втручання	55
Висновки до третього розділу	57
ВИСНОВКИ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	61
ДОДАТКИ.....	66

ВСТУП

Актуальність дослідження. В умовах трансформації всіх сфер життя великого значення набуває вміння людей ефективно комунікувати та вирішувати конфлікти, які виникають протягом усього життя. Актуальність дослідження зумовлюють, перш за все, недостатня розробленість та інституційність питання про механізми управління конфліктами у державних органах, так званими альтернативними підходами у вирішенні спорів, а також потреба у цілеспрямованій підготовці державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування для розв'язання конфліктів та суперечок, у тому числі міжособистісних, які перманентно виникають у їх професійній діяльності.

Важливим мотивуючим аспектом вирішення конфліктів є їх вплив на результати ефективності роботи працівників і морально-психологічний клімат в колективі. Конфлікти завдають значної шкоди ефективній взаємодії у групах, стають причиною втрат виробничих ресурсів і часу. Проведення організаційного психологічного консультування щодо попередження конфліктних ситуацій важливе для підвищення ефективності діяльності і виконання посадових обов'язків державними службовцями. Оскільки конфлікти пов'язані з впливом людського фактора на роботу організації в цілому та на певні виробничі процеси конкретно, важливе значення для діяльності сучасних менеджерів і керівників вищої ланки є оволодіння техніками управління конфліктами на противагу необхідності вирішення проблем пов'язаних з їх наслідками. Особливе значення набуває при цьому можливість застосування процедур медіації – неформального та гнучкого процесу вирішення суперечок.

У науковій літературі спостерігається нестача матеріалів, котрі висвітлюють специфіку конфліктів та їх медіації на державній службі та в державних органах. Емпіричні дослідження конфліктного потенціалу державних установ, рівня стресостійкості, а також аналіз актуальних методів

попередження негативного впливу конфліктності на всі сфери життя і діяльності державних службовців можуть стати основою професійного навчання державних службовців у сфері конфліктології, покращити розробленість технологій управління конфліктами. А як наслідок, набуття практичного застосування методик та інструментів розв'язання конфліктів шляхом медіації.

Актуальність дослідження полягає в необхідності розробки ефективних стратегій психологічної підтримки та врегулювання міжособистісних конфліктів у державних установах під час воєнних конфліктів, щоб забезпечити ефективну діяльність та психічне здоров'я громадян і персоналу. Такі дослідження можуть сприяти покращенню ситуації в умовах військових дій і зменшенню негативних соціальних наслідків конфлікту.

Мета дослідження. Дослідження метою має розробку та оцінку ефективних методів та стратегій організаційного психологічного консультування та медіації в умовах війни для вирішення міжособистісних конфліктів між працівниками держустанов та громадянами з метою покращення робочого середовища, забезпечення ефективної діяльності державних органів і підтримки психічного здоров'я всіх учасників процесу.

Завдання дослідження.

1. Здійснити огляд літературних джерел стосовно питання дослідження впливу внутрішніх факторів (міжособистісних конфліктів) та зовнішніх факторів (військовий стан) на рівень тривожності та рівень стресу у державних службовців.

2. Дослідити вплив внутрішніх факторів (міжособистісних конфліктів) та зовнішніх факторів (військовий стан) на рівень тривожності та рівень стресу у державних службовців.

3. Спланувати та впровадити програму комплексної діагностики рівня тривожності, рівня стресу та резильєнтності державних службовців.

4. Обґрунтувати вплив медіації та організаційного психологічного консультування як інструмент розв'язання конфліктів.

5. Розробити і апробувати семінар-тренінг «Навички медіації та діалогу для потреб публічної служби».

Об'єкт дослідження. Техніки організаційного психологічного консультування.

Предмет дослідження. Міжособистісні конфлікти з громадянами у державних установах.

Методи і методики дослідження. В роботі використовувався комплекс методів, що відповідають змісту проблеми й етапам дослідження:

- *Теоретичні:* вивчення, систематизація, аналіз й узагальнення наукової літератури з порушеної проблеми;

- *Емпіричні:* спостереження, психодіагностичні методики («Шкала тривоги» Спілбергера, Опитувальник резильєнтності Джудіт Джонсон, Тест на визначення рівня стресу (за В. Ю. Щербатих));

- *Статистичні:* описовий статистичний аналіз даних, порівняння в розподілі емпіричних даних.

- *Інтерпретаційні:* психологічний аналіз, синтез та тлумачення отриманих емпіричних даних.

Практичне значення одержаних результатів дослідження. Дослідження полягає у можливості використання його теоретичних і емпіричних результатів при організаційному психологічному консультуванні і медіації, застосування запропонованого семінару-тренінгу у державних органах.

Організація і база дослідження. Емпіричне дослідження проводилось на базі Виконавчого комітету Тернівської районної у місті Кривому Розі ради упродовж травня – серпня 2023 року. Експериментальну вибірку, яка була охоплена дослідницькою роботою, склали 29 посадових осіб місцевого самоврядування віком 26-67 років зі стажем роботи «до одного року» до «понад 20 років».

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку літератури, який налічує 56 джерел; ілюстрована рисунками та таблицями; вміщує 1 додаток.

РОЗДІЛ 1. МЕДІАЦІЯ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УМОВАХ ВІЙНИ

1.1. Феноменологія міжособистісних конфліктів в державних установах

Протягом останніх десятиліть в організаційній психології виявлено, що конфлікти в робочому колективі мають визначну важливість, що проявляється у зменшенні продуктивності та виникненні негативних наслідків. За думкою, К. Тран, цю динаміку необхідно розглядати не лише в контексті виробництва та бізнесу, а й у сфері державного управління [48]. Протягом останніх десятиліть, українська організаційна психологія зосереджує увагу на розробці систем вирішення та запобігання конфліктам у сфері публічної служби [49]. Зважаючи на мобільність персоналу, що пов'язана з міжособистісними конфліктами серед публічних службовців, існує серйозна загроза великих витрат та втрат продуктивності органів влади. Водночас, конфлікти важливі і для самопочуття та мотивації публічних службовців, що стає предметом подальшого розгляду.

За думкою Л. Карамушки, у державному секторі, порівняно з приватним, відбувається інтенсивний контроль за діяльністю, її належністю та результативністю. У такому високозавантаженому середовищі напруженість у відносинах може вплинути на загальну атмосферу та виступити каталізатором для довгострокових негативних наслідків, спрямованих на організаційний параліч, який може суттєво впливати на виконання функцій органами державної влади чи місцевого самоврядування [44, 24-32].

Суттєвим аспектом є те, що працівники органів державної влади чи місцевого самоврядування перебувають у трудових відносинах, функціонуючи в організаційному контексті, і водночас володіють додатковим спеціальним статусом, який виникає внаслідок їхньої службової позиції [45]. Це створює додаткові труднощі для застосування гнучкого підходу до роботи з конфліктами серед цієї групи. Проте, враховуючи вагу ситуації, бездіяльність також неприпустима.

В сучасному державному управлінні, де розвиток та ескалація міжособистісних конфліктів визнається як складний феномен, наш дослідницький підхід спрямований на глибокий аналіз цього явища. Ми намагаємося розкрити сутність та особливості конфліктних взаємовідносин в державних установах, зосереджуючись на взаємодії індивідів.

Феноменологічний підхід дає змогу розглядати міжособистісні конфлікти як складне психологічне та соціальне явище, що формується внаслідок взаємодії між різними особистісними, організаційними та соціокультурними чинниками [3]. Сутність конфлікту виявляється через взаємодію індивідів у державних установах, враховуючи їхні власні цінності, інтереси, та соціальні ролі [15]. Феноменологія і аналіз конфлікту включають в себе дослідження конфліктних відносин і ситуацій, структурних елементів конфлікту, проявів і типології конфліктів, а також динаміки конфлікту, включаючи основні періоди його розвитку і ескалації [16]. Аналізуючи міжособистісні конфлікти в державних установах, важливо враховувати специфіку робочого середовища та його вплив на міжособистісні відносини. Взаємодія між державними службовцями, їхні ролі та функції можуть сприяти виникненню конфліктів, особливо при великій кількості бюрократичних процесів та високому рівні відповідальності.

Негативні наслідки міжособистісних конфліктів в державних установах проявляються у зниженні продуктивності, погіршенні організаційної атмосфери та можливого ослабленні довіри до владних структур [18]. Міжособистісні конфлікти можуть впливати на рівень ефективності виконання завдань та функцій державної управлінської системи [15].

Необхідність розробки ефективних стратегій розв'язання та управління міжособистісними конфліктами у державних установах визначається важливістю збалансованого підходу до психосоціального клімату та комунікацій в робочих колективах. Запровадження медіаційних практик та психосоціальних програм може сприяти подоланню конфліктів та покращанню внутрішніх відносин серед державних службовців.

При розгляді конфліктів на публічній службі з організаційно-психологічної перспективи важливо розмежовувати різні види конфліктів та їх джерела(Рис.1.1.):



Рис.1.1. Види конфліктів та їх джерела

Конфлікти можуть бути також класифіковані за джерелами походження: структурні, інноваційні, позиційні, ціннісні. Не варто залишати поза увагою конфлікти, які не є прямо пов'язаними з управлінням, такі як особисті розбіжності між співробітниками. Специфічні норми державного службовця можуть призводити до дисциплінарних і етичних суперечок, що вимагають вирішення в рамках законодавства. Порушення державними службовцями принципів діяльності може включати в себе адміністративні перетинання та питання додержання нейтралітету та незалежності. Споры, пов'язані із прийняттям, переведенням, чи звільненням з державної служби, а також інші публічно-правові конфлікти, що виникають при реалізації службових обов'язків.

Також, слід виділити конфлікти з громадянами та іншими державними структурами, де зіткнення може виникати у взаємодії з громадянами, іншими державними структурами, чи під час спільних проектів. Конфлікт інтересів може виникнути на рівні внутрішньо особистісних суперечок, але через можливий вплив на публічні інтереси вимагає визначених настанов та процедур для запобігання негативним наслідкам.

Для деяких із зазначених груп конфліктів передбачені чіткі і однозначні процедури, навіть якщо не всі з них є ефективними та прогресивними, а для деяких немає жодних орієнтирів на підтримку відповідальним посадовим особам. Щоб виходити з подібних ситуацій керівники чи інші уповноважені співробітники повинні мати навички ведення переговорів, вирішення конфліктів та поширення досвіду, набутого в результаті управління конфліктними ситуаціями та після проведення службового розслідування на робочому місці, вміння координувати діалог із залученими особами та за потреби використовувати процес медіації.

Міжособистісні конфлікти в державних установах можуть бути спричинені різними факторами, які включають в себе стрес, тривожність та погіршення психічного здоров'я. Ось кілька факторів, які можуть впливати на виникнення міжособистісних конфліктів у державних установах(Рис.1.2.):

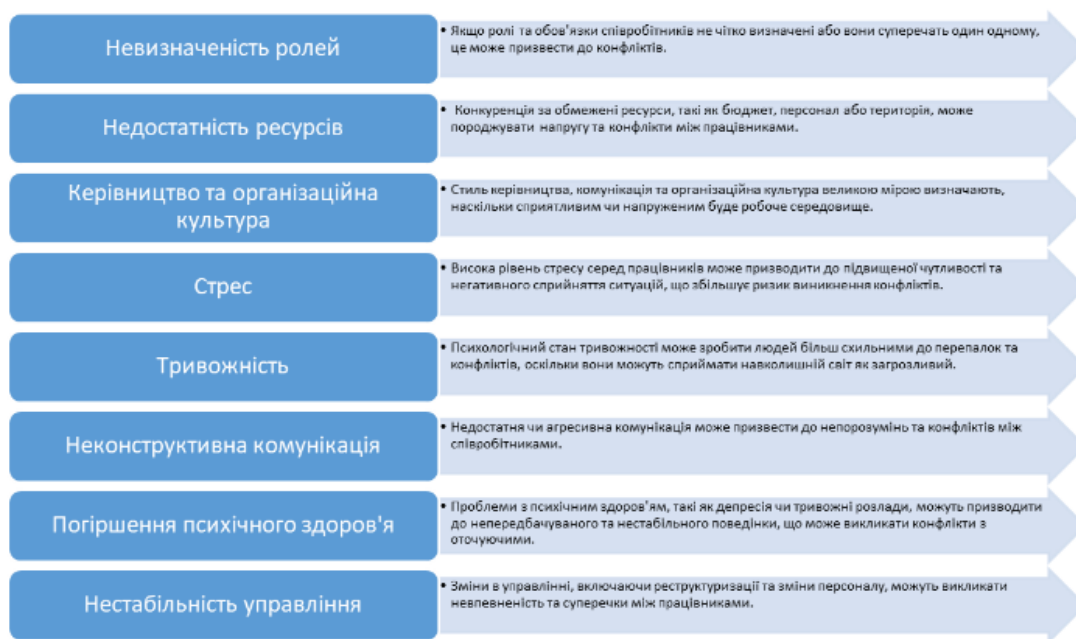


Рис.1.2 Фактори, які можуть впливати на виникнення міжособистісних конфліктів

Для попередження та вирішення міжособистісних конфліктів важливо впроваджувати ефективні стратегії управління конфліктами, покращувати комунікацію та створювати сприятливу організаційну культуру.

Окрім підготовки відповідних працівників для набуття ними необхідних навичок, потрібна реформа нормативної бази, а також можливість спрямовувати бюджетні кошти на закупівлю професійних послуг зовнішніх фахівців як для безпосереднього супроводу конфліктів, здійснення інтервенції у конфлікт, так і для розробки внутрішніх систем управління конфліктами із відповідним навчанням працівників з метою запобігання конфліктам.

Додатково в роботі з конфліктами на публічній службі важливо враховувати, що ці конфлікти мають місце у особливому середовищі, якому властиві такі характеристики [31]:

- міжособистісні конфлікти, що трапляються всередині організації, тобто є внутрішньоорганізаційними, їх розв'язання визначено та/чи обмежено тим, як побудовано структури та процеси в такій організації;

- органи державної влади та місцевого самоврядування мають чітку ієрархічну структуру та відповідну корпоративну культуру, що часом чітко регламентована і неохоче змінюється або потребує багато часу для впровадження реформ;

- безпека і результативність діяльності публічної служби потребує визначеності, очікуваності, виконавської дисципліни і, на перший погляд, має мало простору для свободи пошуку неординарних рішень, мало свободи заявляти про потреби та інтереси службовців .

У сучасному контексті публічної служби, конфлікти мають виразно визначені джерела походження, що вимагає комплексного підходу до їхнього врегулювання та управління. Розрізнення конфліктів за типами, такими як структурні, інноваційні, позиційні та ціннісні дозволяє локалізувати їхні корені та розробляти цільові стратегії реагування. Незважаючи на викладене вище, не слід ставитись до зазначеного як до нездоланих перешкод у впровадженні нового підходу до роботи з конфліктами, але враховувати, аби досягти позитивного результату.

Важливо підкреслити, що конфлікти не обмежуються виключно управлінськими взаємодіями, і наявність особистих розбіжностей між

співробітниками також може впливати на робочий процес. Специфічні норми для державних службовців можуть викликати дисциплінарні та етичні суперечки, які потребують вирішення відповідно до законодавства.

Спори, пов'язані з прийняттям, переведенням чи звільненням з державної служби, а також інші публічно-правові конфлікти, стають невід'ємною складовою при реалізації службових обов'язків та вимагають чітких правил і процедур вирішення.

Крім того, конфлікти з громадянами та іншими державними структурами, а також можливі конфлікти інтересів, визначають додаткові виклики для ефективного управління. Професійні навички ведення переговорів, розв'язання конфліктів та робота з різними сторонами стають важливими атрибутами управлінського процесу.

Наші висновки підкреслюють потребу в системних підходах до розв'язання конфліктів, зокрема в підготовці кадрів для володіння необхідними навичками. Крім того, необхідна реформа нормативної бази та можливість використовувати бюджетні кошти на підтримку професіоналів для ефективного врегулювання конфліктів на робочому місці.

Насамкінець, робота з конфліктами на публічній службі повинна враховувати особливості цього середовища, такі як ієрархічна структура, корпоративна культура та важливість дотримання стандартів безпеки та результативності. Це вимагає від керівників уміння ефективно співпрацювати та впроваджувати нові методи управління конфліктами з урахуванням особливостей даного сектора.

1.2. Організаційне психологічне консультування та медіація у державних установах

У сучасному управлінському оточенні в умовах війни в Україні, де державні установи стикаються з різноманітними викликами від блекаутів до масової діджиталізації, важливим аспектом підтримки ефективної роботи колективів є впровадження організаційного психологічного консультування та

медіації. Ці практики можуть стати ключовими інструментами для управління міжособистісними конфліктами та підвищення робочого комфорту в державних установах.

Організаційне психологічне консультування виявляється необхідним засобом для розвитку психологічної стійкості та комунікаційних навичок серед співробітників. Психологи, спеціалізовані на роботі з державними службовцями, можуть надавати індивідуальні консультації та тренінги для управління стресом, підвищення мотивації та вирішення конфліктів. Це дозволяє покращити психологічний стан працівників та забезпечити стійкі та продуктивні взаємодії всередині колективу.

Організаційне психологічне консультування в державних установах може базуватися на різних моделях в залежності від цілей, потреб та специфіки конкретної установи. Ось кілька моделей організаційного психологічного консультування(Рис.1.3.):

1. **Модель кризового консультування:**	2. **Модель розвитку команди:**	3. **Модель психосоціальної підтримки працівників:**	4. **Модель конфліктного управління:**	5. **Модель асесменту та розвитку лідерства:**
<ul style="list-style-type: none"> - *Особливості:* Акцентує на наданні допомоги в ситуаціях кризи, допомагає управляти стресом та емоційними труднощами в організації. - *Мета:* Швидке реагування на кризові ситуації, зменшення негативних впливів на працівників та організацію в цілому. 	<ul style="list-style-type: none"> - *Особливості:* Спрямована на зміцнення командної динаміки, підвищення ефективності співпраці та комунікації між членами команди. - *Мета:* Підтримка формування позитивного робочого середовища, сприяння зростанню командного духу та взаємодії. 	<ul style="list-style-type: none"> - *Особливості:* Акцентує на роботі з індивідами, сприяючи їх психологічному благополуччю, вирішенню особистих труднощів та адаптації до робочого середовища. - *Мета:* Підтримка емоційного стану та забезпечення психосоціальної стійкості працівників. 	<ul style="list-style-type: none"> - *Особливості:* Спрямована на вирішення конфліктів у робочому колективі, надання інструментів для побудови конструктивних відносин. - *Мета:* Зменшення негативного впливу конфліктів на робочу продуктивність та створення сприятливого середовища для вирішення розбіжностей. 	<ul style="list-style-type: none"> - *Особливості:* Зосереджується на оцінці та розвитку лідерських якостей в організації, сприяє розвитку лідерів та керівників. - *Мета:* Забезпечення ефективного лідерства та створення умов для росту та розвитку лідерів.

Рис.1.3. Моделі організаційного психологічного консультування

В своїх роботах К. Анетт, автор концепції кризового консультування, вивчає вплив стресу на психічне здоров'я та розробляє методи ефективного подолання кризових ситуацій. *Модель кризового консультування* для державних організацій представляє собою систему стратегій та підходів, спеціально спроектованих для управління емоційними кризами серед працівників у галузі державної служби. Зорієнтована на негайне реагування на екстраординарні ситуації, ця модель покликана забезпечити ефективну психологічну підтримку працівників під час кризових подій.

Основні характеристики моделі включають акцент на швидкому виявленні та відповіді на кризові ситуації, спрямовані на зменшення негативного впливу подій на емоційний стан та функціонування персоналу. Метою моделі є не лише подолання теперішніх криз, але і попередження можливих подібних ситуацій у майбутньому.

Ця модель використовує індивідуальні консультації, групові сесії, тренінги зі стресового менеджменту та психологічну підтримку від керівництва для забезпечення ефективного психологічного супроводу працівників. Реалізація програм кризового консультування є ключовим елементом для надання цілеспрямованої та комплексної допомоги, спрямованої на збереження емоційного та психічного здоров'я працівників у непередбачених ситуаціях.

Модель психосоціальної підтримки працівників Дж.Харріса, спеціалізується на психосоціальній допомозі працівникам, розробляє програми психологічної адаптації в організаційному середовищі. Модель психосоціальної підтримки працівників розглядає різноманітні методи, спрямовані на підтримку психічного та емоційного благополуччя працівників в організації. До основних методів цієї моделі належать індивідуальні консультації, які дозволяють працівникам обговорювати особисті аспекти, що впливають на роботу та емоційний стан. Групові сесії спрямовані на підтримку комунікації та взаємопідтримки між колегами. Тренінги зі стресового менеджменту навчають ефективним стратегіям управління стресом.

Психологічна підтримка від керівництва забезпечує можливість отримання консультацій у важкі моменти. Реалізація програм психосоціальної підтримки має на меті покращення психічного здоров'я працівників. Ці методи сприяють створенню психосоціального підтримуючого середовища в організації, сприяючи збереженню емоційного та психічного здоров'я працівників. В той же час як *модель конфліктного управління* Т.Кріппендорфа, вивчає психологію конфліктів та розробляє методи їх вирішення в організаційному контексті.

Ці моделі можуть використовуватися окремо або комбінуватися в залежності від потреб та завдань державної установи. Організаційне

психологічне консультування має на меті сприяти психологічному комфорту, підвищенню ефективності працівників та створенню здорового та продуктивного організаційного клімату.

Медіація в державних установах може стати ефективним інструментом для вирішення конфліктів на різних рівнях. Незалежний медіатор може допомагати сторонам знайти конструктивні рішення, сприяти зменшенню напруги та встановленню довгострокових стратегій співпраці. Медіація виявляється особливо корисною в контексті державного управління, де ієрархічна структура може ускладнювати відкритий діалог. Де, зокрема медіація входить до групи процесів, за допомогою яких вирішуються спори і конфлікти без звернення до формальної системи судочинства («Альтернативне врегулювання спорів (АВС).

Арбітраж – це процес, у ході якого дві сторони зустрічаються в присутності нейтральної третьої особи, яка є спеціально підготовленим арбітром та вислуховує обидві сторони і потім виносить обов’язкове або необов’язкове для виконання сторонами рішення, залежно від того, про що сторони домовились заздалегідь (як правило, у контракті). Фактично арбітраж створює приватну судову систему. Якщо одна із сторін не бажає дотримуватися умов рішення, примусити таку сторону до виконання рішення можна через державний суд.

Існують різні моделі медіації, кожна з яких має свої особливості та підходи до вирішення конфліктів. Ось кілька основних моделей медіації (Рис.1.4.):

<p>1. Трансформативна медіація:</p> <ul style="list-style-type: none"> • *Особливості:* Зосереджена на трансформації взаємин та відновленні комунікації між сторонами. Розвивається взаєморозуміння та взаємоповага. • *Мета:* Відновлення емоційного стану та покращення взаємин. 	<p>2. **Евристична (пошукова) медіація:**</p> <ul style="list-style-type: none"> • *Особливості:* Медіатор активно допомагає сторонам знаходити та обирати оптимальні рішення, акцентуючи на креативності. • *Мета:* Сприяти створенню нових, спільних ідей та рішень. 	<p>3. **Евалюативна медіація:**</p> <ul style="list-style-type: none"> • *Особливості:* Медіатор надає свої оцінки та рекомендації сторонам, базуючись на своєму досвіді та знаннях предметної області. • *Мета:* Забезпечити сторонам об’єктивну оцінку ситуації та надати рекомендації для вирішення конфлікту. 	<p>4. **Фасилитативна медіація:**</p> <ul style="list-style-type: none"> • *Особливості:* Медіатор виступає як фасилітатор, допомагаючи сторонам самостійно знаходити спільні рішення. • *Мета:* Забезпечити рамки для взаємодії та обміну інформацією між сторонами. 	<p>5. **Трансформативна-евристична модель:**</p> <ul style="list-style-type: none"> • *Особливості:* Поєднує елементи трансформативної та евристичної медіації, сприяючи як відновленню взаємин, так і пошуку нових рішень. • *Мета:* Забезпечити комплексний підхід до вирішення конфлікту.
--	---	--	--	---

Рис.1.4. Моделі медіації

Обираючи модель медіації, медіатор враховує особливості конкретного конфлікту та потреби сторін, щоб ефективно сприяти вирішенню проблеми та відновленню гармонії у взаємодії сторін.

Медіація в організації, відома як "work-place mediation", представляє собою процес вирішення конфліктів, у якому сторони конфлікту, які представляють одну організацію, взаємодіють під керівництвом медіатора, який може бути як внутрішнім, так і зовнішнім незалежним посередником. Цей вид медіації інтегрується в систему управління конфліктами в організації, сприяючи спрощенню та покращенню взаєморозуміння між конфліктуючими сторонами [30, 90].

Організаційна медіація (або «медіація на робочому місці» [33]) є засобом несудового врегулювання конфлікту між працівниками. Вона дає змогу знизити та виправити негативні наслідки конфліктної ситуації, відновити попередні стосунки і зберегти конструктивну й продуктивну атмосферу на робочому місці.

У Сполучених Штатах Америки програми медіації на робочому місці підтримує держава. Програми запроваджують такі державні агентства як Федеральна комісія з рівних можливостей працевлаштування (Federal Equal Employment Opportunity Commission (EEOC)) та Поштова служба США (USPS). В країнах Європейського Союзу організаційну медіацію задіюють Європейська Комісія та уряди країн - членів ЄС. Центри, що пропонують застосування організаційної медіації, були відкриті у Франції (Центр вирішення конфліктів), Італії, Нідерландах (Центр медіації, орієнтованої на результати), Німеччині та Великій Британії (наприклад, Медіація на робочому місці у Великій Британії) . У кількох країнах медіація була включена в політику та закріплена на законодавчому рівні як інструмент конструктивного вирішення конфліктів (наприклад, у Цивільному кодексі Німеччини або *Verbetering Poortwachter* у Нідерландах) [25].

Мета організаційної медіації - врегулювання міжособистісних конфліктів, що виникають під час трудових відносин, які тривають або вже завершені [35]. Медіаційна процедура може бути застосована для врегулювання конфліктів з приводу порушення умов праці, міжособистісних конфліктів між працівниками, реінтеграції працівників у колектив після тривалої вимушеної відпустки та спорів стосовно звільнення працівника. Медіатори також можуть розглядати скарги щодо сексуальних домагань [42, 7-10; 43, 7-10; 34, 283—312], дискримінації [47, 35—44], цькування (булінгу) [36, 220-241], багатосторонніх ієрархічних конфліктів [24] та/або конфліктів між підприємствами [45, 51-59]. Особливість організаційної медіації полягає у зміні парадигми вирішення конфліктів на робочому місці і передбачає, що в центрі процесу є працівник і його / її інтереси. Очікується, що кожна сторона конфлікту у медіації вкладає рівні зусилля для ухвалення консенсуального фінального рішення.

Класики дослідження медіації у трудових відносинах - Ліпський, Себеер, Фінчер, Голдман [30] та інші стверджують, що розвиток цього інституту вирішення спорів свідчить про зміну організаційної культури. Застосування медіації відображає зміну в відносинах між працівниками і держслужбовцями: зниження ролі професійних спілок призвело до підвищення значення працівників. Тенденція до використання медіації вказує на те, що працівники та держслужбовці прагнуть урегулювати свої конфлікти в формі індивідуальних домовленостей.

Прикладом застосування організаційної медіації може слугувати Федеральна Служба Медіації та Посередництва США (ФСМП), яка, крім співпраці зі службою омбудсмена, використовує й інші альтернативні способи вирішення спорів на державній службі, зокрема медіацію. В структурі ФСМП є медіатори, які можуть бути посередниками у вирішенні в порядку несудового розгляду різних типів конфліктів - від сексуальних домагань до дискримінації . Медіатори ФСМП проводять медіацію у багатьох міністерствах і державних агенціях [25].

Медіація має більші шанси призвести до угоди сторін за умови, що медіатор є професійним та володіє необхідним набором навичок і досвіду ведення специфічних спорів. Проте і налаштування сторін впливає на результат медіації: угода має більші шанси бути укладеною, якщо сторони дотримуються співробітницького підходу. Якщо ж стосунки між сторонами ворожі, допомога медіатора може бути неефективною.

Дослідники Боллен та Евема стверджують [32, 329–353], що роботодавці обирають застосування медіації в міжперсональних трудових конфліктах, маючи конструктивні наміри. Зокрема, вони бажають:

- підтримувати і розвивати стосунки між працівниками, ефективно та/або ощадливо вирішувати конфлікти,
- запобігати шкідливим наслідкам конфлікту або мінімізувати їх,
- сприяти добробуту та задоволенню потреб працівників,
- забезпечити доступ до правосуддя,
- сприяти створенню корпоративної культури вирішення проблем

Тривалі глибинні дослідження застосування інструменту медіації у Сполучених Штатах свідчать, що добре розроблена та ретельно впроваджена програма з медіації може забезпечити дотримання справедливості та покращити атмосферу в колективі [39, 1-34].

Отже, медіація на робочому місці, або організаційна медіація, є ефективним і несудовим інструментом вирішення конфліктів між працівниками. Вона включає у себе взаємодію сторін конфлікту під керівництвом медіатора, сприяючи виробленню консенсусу та полегшуючи врегулювання трудових суперечок. Державні підтримка програм медіації на робочому місці, як у США, так і в Європейському Союзі, свідчить про важливість цього підходу у розв'язанні конфліктів. Мета медіації полягає в вирішенні міжособистісних суперечок і покращенні трудових відносин. Зміна парадигми вирішення конфліктів, де в центрі уваги - працівник і його/її інтереси, свідчить про еволюцію організаційної культури. Медіація сприяє укладенню індивідуальних домовленостей між сторонами, визначаючи нові

тенденції у взаєминах між працівниками і державними службовцями[40]. Дослідження показують, що впровадження медіаційних програм сприяє справедливості та покращує атмосферу в колективі, реалізуючи конструктивні цілі роботодавців у вирішенні конфліктів.

У своїх дослідженнях, Кріс Анетт, концептор кризового консультування, вивчає вплив стресу на психічне здоров'я та розробляє ефективні методи подолання кризових ситуацій. Модель кризового консультування для державних організацій зорієнтована на швидке реагування на кризові ситуації та має за мету зменшення негативного впливу на емоційний стан та функціонування персоналу. Застосування індивідуальних консультацій, групових сесій та тренінгів зі стресового менеджменту дозволяє надати комплексну допомогу працівникам у кризових ситуаціях. Реалізація програм кризового консультування стає ключовим чинником для забезпечення емоційного та психічного здоров'я працівників у непередбачених обставинах. Також, модель психосоціальної підтримки працівників Джойса Харріса спрямована на розвиток програм для покращення психічного благополуччя працівників, використовуючи індивідуальні консультації та групові сесії. Обидві моделі можуть використовуватися окремо або комбінуватися для підтримки працівників державних установ у стресових ситуаціях, сприяючи створенню психосоціально підтримливого організаційного середовища.

1.3. Загальна характеристика нормативно-правового регулювання у сфері вирішення конфліктів на публічній службі

Законодавство України у сфері вирішення міжособистісних конфліктів і спорів на публічній службі можна охарактеризувати як обмежене, неструктуроване, несистематизоване. Частково й опосередковано регулюють питання вирішення спорів ряд законів про державні органи, внутрішні положення про центральні органи державної влади, типові положення та, за умови використання аналогії права, Кодекс законів про працю [14]. Зокрема, спеціальні положення про вирішення спорів саме на державній службі

містяться в законах України «Про державну службу» [7], «Про порядок вирішення колективних трудових спорів» [9], «Про Кабінет Міністрів України», «Про Регламент Верховної Ради України», «Про судоустрій і статус суддів» [6], «Про Вищу раду правосуддя» [12], «Про трудові колективи і підвищення їх ролі в управлінні підприємствами, установами, організаціями» [11], Указі Президента України «Про утворення Національної служби посередництва і примирення» [29], положеннях та типових положеннях державних органів, Типовому положенні про службу управління персоналом державного органу [20], Постанові Кабінету Міністрів України (КМУ) від 25.03.2016 р. № 24 «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби» [23].

У цих нормативно-правових актах поняття «конфлікт на державній (публічній) службі» визначається виключно через поняття порушення трудової дисципліни, робочої етики та невиконання або зловживання службовими обов'язками, недотримання доброчесності певними видами державних службовців або ж через поняття спорів, що виникають на підставі трудових правовідносин і спричинені порушенням умов трудового договору. В законодавстві відсутнє таке поняття як «конфлікт» у значенні міжособистісного конфлікту між державними службовцями одного рангу (горизонтальні відносини) чи різного рангу, тобто між підлеглим і керівником (вертикальні відносини). Крім того, відсутня типологізація конфліктів, визначення, відповідальність і протоколи дій залежно від типу конфлікту, зокрема у випадках цькування, сексуальних домагань (харасменту), гендерно обумовленої дискримінації та насиллі на державній службі. Водночас, законодавство визначає такі види конфліктів і процедур їх вирішення: індивідуальні та колективні трудові спори, дисциплінарні проступки та конфлікт інтересів різних категорій держслужбовців.

Загалом, на мою думку, чинне законодавство у цій сфері є застарілим, складається з історично накопиченого масиву норм, включно з досі нереформованою радянською спадщиною регулювання трудових відносин

загалом і спорів зокрема, а також містить спорадичні фрагментарні доповнення щодо деяких питань як відповідь на актуальні виклики конкретного періоду розвитку держави, тобто радше є частиною проблематики і свідчить про відсутність цілісності підходу до вирішення конфліктів на публічній службі.

Також слід зауважити, що вирішення конфліктів регулюється в рамках карального підходу і застосування санкцій до «порушника» трудової дисципліни та робочого регламенту. Відсутня комплексна система вирішення і управління конфліктами, не застосовується конфлікт-аналіз, та позасудові засоби врегулювання конфліктів, системи раннього запобігання та опрацювання висновків із конфліктної ситуації. Загалом відсутні передумови застосування відновного підходу (restorative approach) у вирішенні конфліктів, який передбачає орієнтованість на виправлення завданої конфліктом шкоди та відновлення порушених взаємин між людьми. Під час вирішення конфліктів за відновного підходу залучаються всі сторони спору, а сам конфлікт розглядається як можливість удосконалення відносин і розвитку.

Окреслене доповнює відсутність чіткої процедури чи принаймні підходу до правового регулювання вирішення саме міжособистісних конфліктів у колективах органів державної служби.

Перші кроки до впровадження вирішення міжособистісних конфліктів у колективі були зроблені у ході реформи державної служби і запровадження системи служб персоналу в державних органах. Після реформи державної служби 2016 року колишні відділи кадрів у структурі державних органів були замінені на служби управління персоналом [20] Наказом Національного агентства України з питань державної служби від 03.03.2016 № 47 затверджено Типове положення про службу управління персоналом державного органу (далі Типове положення) . У завданнях служб управління персоналом державного органу прямо не визначені задачі і повноваження з урегулювання конфліктів під час державної служби. Водночас, це відділ у структурі державних установ, який безпосередньо впливає на організацію робочого процесу та міг би визначати рамки вирішення конфліктів у конкретному органі.

Питання зниження рівня конфліктогенності серед персоналу органу, сприяння запобіганню і вирішенню конфліктів є прерогативою таких служб, виходячи з їх затверджених завдань[20](ч. 3, 5, 6, 7, ст. 1, р. 3 Типового положення), а саме: забезпечення організаційного розвитку державного органу; прогнозування розвитку персоналу, заохочення працівників до службової кар'єри, підвищення рівня їх професійної компетентності; здійснення аналітичної та організаційної роботи з кадрового менеджменту; організаційнометодичне керівництво та контроль за роботою з персоналом у підпорядкованих територіальних органах. Також Типове положення [20] визначає, що служба управління персоналом «проводить роботу щодо створення сприятливого організаційного та психологічного клімату, формування корпоративної культури у колективі, розв'язання конфліктних ситуацій».

Служби управління персоналом мають право перевіряти і контролювати дотримання правил внутрішнього службового розпорядку, вимог законодавства про працю та державну службу в державному органі та здійснювати контроль за додержанням законодавства про працю у підпорядкованих організаціях (ч. 1, ст. 3, р. 3 Типового положення про службу управління персоналом державного органу). Це дає можливість службі брати участь у побудові організаційної культури вирішення спорів через складання посадових інструкцій, положень і видання внутрішніх наказів.

Проте, попри досить широкі можливості у вирішенні конфліктів, служби управління персоналом не мають чітких інструкцій і процедури врегулювання конфліктів. Як бачимо, їхні функції описані не конкретно, мають переважно рекомендаційний характер. Відсутність конкретних покрокових інструкцій щодо супроводу вирішенні конфліктів у колективі не забезпечує належної підтримки діяльності служб. Отже, законодавство нині не стимулює відділи управління персоналом стати агентами у вирішенні міжособистісних спорів, але й не забороняє це, створюючи можливість для залучення. Така ситуація

визначає стан справ на практиці: залучення цих відділів відбувається виключно за ініціативи керівництва та наявності лідера.

Зважаючи на великий діапазон шляхів та методів вирішення конфліктів, необхідним є визначення оптимального конструктивного та ефективного. Безумовно, що таким по праву вважається досягнення згоди між сторонами, якої можна дійти шляхом примирення. Тут ми можемо говорити про посередництво або медіацію як про цілеспрямований вплив не на вирішення, а на урегулювання конфлікту. Воно обумовлюється не прагненням кожної із сторін одноосібно досягти мети чи виграти у суперечці. Передбачається більш різноманітні вирішення, компроміси, взаємні поступки та угоди між опонентами, побудовані на фундаментальних началах співробітництва, самостійності та добровільності. Тобто власне сторони конфлікту ухвалюють рішення, яке б оптимально відповідало їх інтересам [17, 141-145; 19; 27; 26; 28].

Специфікою медіації є свобода вибору; опора на справедливість; участь у виробленні і прийнятті рішення; згода сторін з прийнятим рішенням; можливість виходу з процесу; час і вартість розгляду; конфіденційність; гнучкість процесу; відсутність корупційної складової [5,28-33; 21, 20-23].

У процесі аналізу конфліктних ситуацій, була визначена ефективність застосування медіації. Так, у більш, ніж половини випадків вона вважається ефективною; приблизно у 25% випадках воно жодним чином не вплинуло на протікання конфлікту, а негативна тенденція була відмічена у десятій частині випадків. Помічено, що визначальним чинником вирішення конфлікту шляхом медіації є зміст конфлікту та позиції, яку займають сторони у цьому конфлікті.

Медіація, як ефективний інструмент вирішення конфліктів, ґрунтується на низці ключових принципів, спрямованих на створення сприятливого середовища для взаємодії сторін. Ці принципи включають добровільність участі, рівноправність сторін, нейтральність та неупередженість медіатора, а також збереження конфіденційності [27, 20-23]. Додатковими аспектами ефективної медіації є щирість намірів щодо вирішення конфлікту, правомочність сторін, а також неформальність та гнучкість процедури медіації.

Існують різні підходи у медіації, які використовують залежно від виду конфлікту. У рамках цих підходів розрізняють такі види медіації (Рис.1.5.) [4]:



Рис.1.5. Види медіації

Переваги використання медіації включають економію часу та зниження вартості вирішення конфлікту порівняно з судовим процесом. Медіація також дозволяє сторонам впливати на результат та забезпечує конфіденційність процедури. Крім того, вона сприяє збереженню або відновленню ділових взаємин з партнерами, запобігає виникненню подібних конфліктів у майбутньому і гарантує виконання угоди, якщо медіація завершується успішно.

У більшості випадків конфлікти виникають через неадекватне сприйняття сторонами один одного. Медіатор, маючи завдання мінімізувати перцептивний та комунікативний бар'єр, може успішно досягти цієї мети, застосовуючи схему діагностики перцептивного поля опонентів. Ця схема включає визначення точного та/або помилкового сприйняття, оцінювання помилкового сприйняття

як перешкоди для урегулювання та надання допомоги сторонам у переоцінці їх перцептивного поля та взаємовідносин [1].

Таким чином, медіація, спираючись на принципи та переваги, є важливим інструментом для конструктивного вирішення конфліктів та встановлення гармонії в міжособистісних та професійних відносинах [38, 85-87].

Медіація як процес має свої стадії. Вважається, що у процесі практичного застосування медіації, деякі стадій можуть «випадати» або зміщуватись. У загальному стадії медіації виглядають так (Рис.1.6.)[26; 27, 20-23]:



Рис.1.6. Стадії медіації

Медіатор здійснює різного роду втручання у конфліктну ситуацію з метою допомогти опонентам шляхом переговорів і стадій медіації. Проте, дії медіатора можуть мати змінний характер для покращення якості використовуваної схеми. Серед змінних, які можуть впливати на якість медіації, такі: рівень розвитку і етап конфлікту, на якому медіатор під'єднується; здатність конфлікуючих сторін вирішити конфлікт;

співвідношення сил сторін і роль медіатора як балансу сил; процедури переговорів, які використовуються сторонами; складність випадку обговорюваних питань; роль і завдання медіатора, взаємно обговорені сторонами із власне медіатором [13, 22].

Таким чином, шляхами та методами урегулювання, подолання та профілактики конфліктів можуть бути такі, які актуальні для кожного конкретного випадку та ефективно вирішують власне конкретне завдання. Проте, на сьогодні одним з найбільш ефективним у сфері конфліктології вважається медіація як гнучкий інструмент у професійній роботі.

Висновки до першого розділу

Феноменологія міжособистісних конфліктів в державних установах є складним, багатовимірним явищем, вивчення якого вимагає інтегрованого підходу [41,8; 37, 529—530] та урахування різноманітних факторів. Розуміння сутності цього феномену є ключовим для розвитку стратегій управління та розв'язання міжособистісних конфліктів в державних установах.

1. У сучасному державному управлінні в умовах війни в Україні виникає ряд психосоціальних викликів та міжособистісних конфліктів, організаційне психологічне консультування та медіація стають важливими інструментами для забезпечення здорового робочого середовища та підтримки ефективної комунікації. У цьому контексті обговоримо роль та значення організаційного психологічного консультування та медіації в державних установах.

2. Організаційне психологічне консультування в державних установах виявляється необхідним для вирішення конфліктів та покращення психосоціального клімату. Консультанти відповідно до моделі організаційного консультування допомагають співробітникам виявляти та розв'язувати проблеми, пов'язані зі стресом, мотивацією, а також розвивати комунікативні навички. Їхня робота направлена на створення здорового та продуктивного робочого середовища.

3. Проаналізовано модель кризового консультування для державних організацій, розроблену для негайного реагування на екстраординарні ситуації та

має на меті зменшення негативного впливу на емоційний стан та функціонування персоналу. Зосереджена на індивідуальних консультаціях, групових сесіях та стрес-менеджменті, ця модель спрямована на попередження майбутніх кризових ситуацій. Використання цільових програм кризового консультування є ключовим елементом системної підтримки для збереження емоційного та психічного здоров'я працівників в умовах війни в Україні.

4. Медіація є ефективним інструментом для вирішення конфліктів у державних установах. Залучення нейтрального посередника може допомогти сторонам знайти компроміс та досягти взаємоприйнятних рішень. У контексті державного управління, де існує висока ступінь ієрархії, медіація може стати платформою для відкритого діалогу та спільного пошуку рішень. Медіатори сприяють полегшенню напружених ситуацій, визначенню інтересів сторін та виробленню конструктивних стратегій взаємодії. Важливою перевагою медіації є можливість уникнення публічного судового розгляду, що може позитивно вплинути на репутацію державних установ.

5. Найефективніше вирішення міжособистісних конфліктів в державних установах може бути досягнуте шляхом інтеграції організаційного психологічного консультування та медіації. Консультанти можуть підтримувати працівників на етапі виявлення конфліктів, а медіатори – на етапі їх розв'язання. Це створює комплексний підхід до забезпечення психосоціального благополуччя та підвищення продуктивності у державних установах.

Варто зауважити, що вже сьогодні медіація в Україні часто використовується, для захисту прав споживачів, вирішення трудових та сімейних спорів. Показником ефективності медіації в Україні є саме виконання сторонами домовленостей, досягнутих у процесі медіації. Медіація є добровільною. Якщо сторони дійшли згоди врегулювати спір, застосовуючи медіацію, то це означає про стовідсоткову готовність виконати досягнуті ними домовленості. Медіація в Україні насправді є реальною справою, яку потрібно розвивати, покращувати, вдосконалювати та обов'язково закріпити на законодавчому рівні.

РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРЕДИКТОРІВ МІЖОСОБИСТІСНИХ КОНФЛІКТІВ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ВІЙНИ

2.1. Методологічна основа та дизайн емпіричного дослідження предикторів міжособистісних конфліктів державних службовців в умовах війни

В умовах воєнного конфлікту в Україні в 2022-23 роках, нами для моніторингу та інтервенції організаційного консультування використано концепцію кризового консультування для державних установ, що досліджує вплив стресу на психічне здоров'я та розробляє ефективні методи подолання кризових ситуацій. Модель кризового консультування для державних організацій створена для швидкого реагування на екстраординарні ситуації та мінімізації впливу на емоційний стан працівників. Зосереджена на подоланні теперішніх та запобіганні майбутніх криз, модель використовує індивідуальні консультації, групові сесії та тренінги зі стресового менеджменту. Реалізація програм кризового консультування визначається як ключовий елемент для комплексної допомоги та збереження емоційного та психічного здоров'я працівників у непередбачених обставинах.

Міжособистісні конфлікти в державних установах можуть виникати через стрес, тривожність та організаційні фактори. Робочий тиск, неоднорідність в роботі, тривожність від невизначеності та неефективна комунікація можуть погіршувати психічне здоров'я. Організаційна нестабільність та соціокультурні розбіжності також можуть сприяти конфліктам. Управління стресом, поліпшення комунікації та створення здорового робочого середовища є ключовими для запобігання та вирішення міжособистісних конфліктів у державних установах.

Міжособистісні конфлікти в державних установах, відповідно до досліджень, можуть бути викликані різними факторами, і це часто складна проблема, яка включає в себе психологічні, соціальні та організаційні

аспекти[18]. Ось деякі з факторів, які можуть впливати на виникнення міжособистісних конфліктів у державних установах(Рис.2.1):

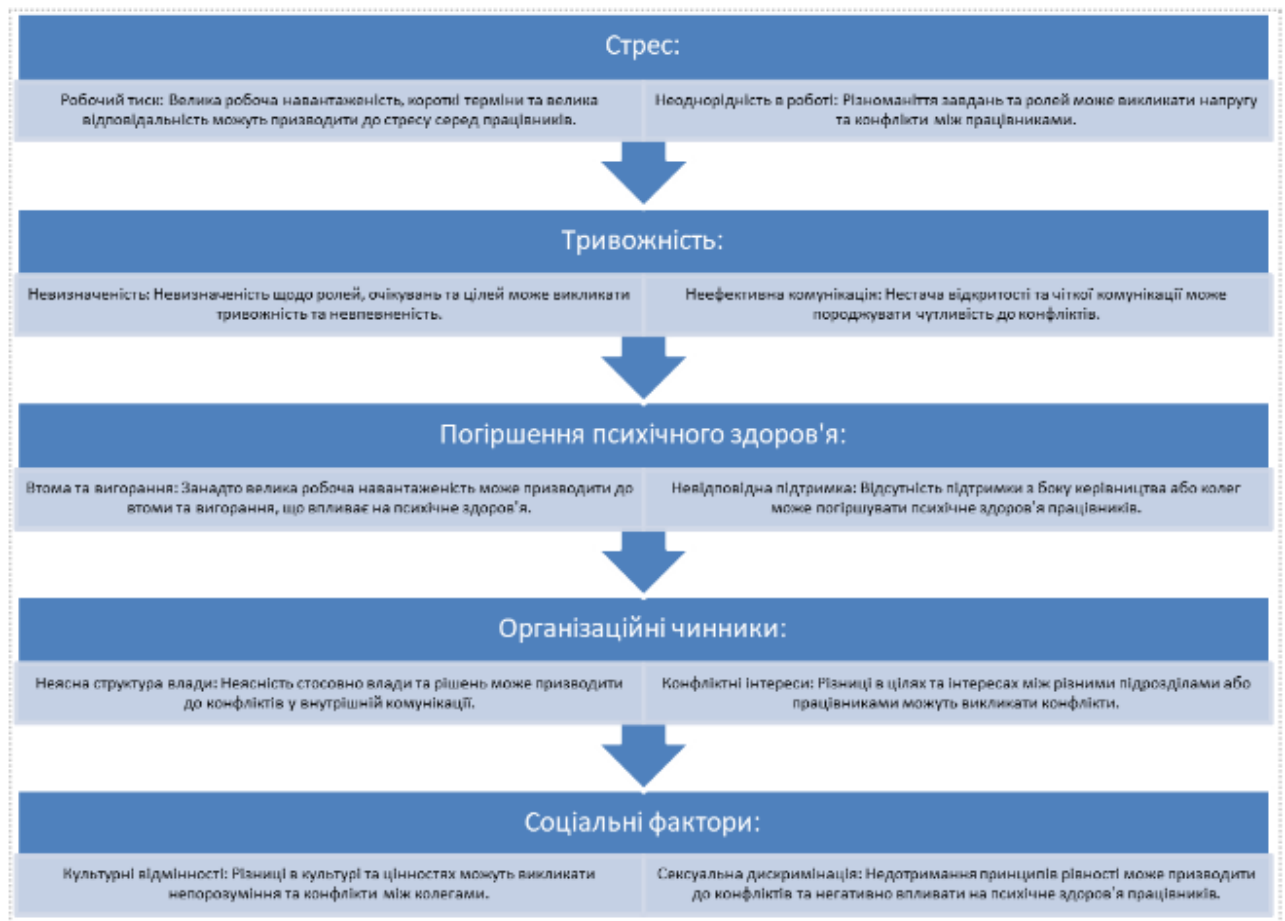


Рис.2.1. Модель моніторингу міжособистісних конфліктів в державних установах

Менеджмент конфліктів та здоров'я працівників вимагає комплексного підходу, який враховує різні аспекти робочого середовища. Розробка ефективних стратегій управління стресом, покращення комунікації та створення здорового організаційного клімату може допомогти запобігти та вирішити міжособистісні конфлікти.

Тому, провівши науково-обґрунтований аналіз з теми даного дослідження переходимо до організації емпіричного дослідження, що включало етапи:

1) Теоретико-методологічний аналіз наукової літератури (жовтень-листопад 2022 року). Пошук та систематизація наукових джерел та опрацювання літератури з досліджуваної проблеми. Науково обґрунтоване

дослідження особливостей стресостійкості особистості, стресостійкості (резильєнтності) та рівня стресу на робочих місцях, дозволило виявити характерні особливості, які сприяли ефективній організації дослідження державних службовців в умовах воєнного стану.

2) Другий етап організації емпіричного дослідження було присвячено підбору психодіагностичних методик для визначення конкретних особливостей характеристик стресостійкості для їх майбутнього аналізу з використанням методик (листопад-грудень 2022 року): «Шкала тривоги» Спілбергера[53], Опитувальник резильєнтності Джудіт Джонсон(Додаток А), Тест на визначення рівня стресу (за В. Ю. Щербатих) [54].

3) Організація та безпосереднє проведення емпіричного дослідження було здійснено за допомогою авторської розробки та впровадження електронної форми для проходження тестування за перерахованими методиками, показавши, при цьому ефективність використання даної форми.

Для досягнення мети дослідження було проведене емпіричне дослідження. Досліджувалися такі особливості державних службовців: рівень ситуативної та особистісної тривожності, стресові фактори та симптоми, рівень резильєнтності. У даному випадку розглядалося як зовнішні фактори можуть впливати на особливості стресостійкості. Дослідження проводилось на базі Виконкому Тернівської районної у місті Кривому Розі ради Дніпропетровської області. Усього досліджуваних було 29 посадових осіб місцевого самоврядування віком від 21 до 67 років. У дослідженні були використані такі психодіагностичні методики: «Шкала тривоги» Спілбергера-Ханіна[53], Опитувальник резильєнтності Джудіт Джонсон (Додаток А), Тест на визначення рівня стресу (за В. Ю. Щербатих) [54].

4) Обробка результатів емпіричного дослідження, що здійснювалася по всім трьом методикам, дозволила в підсумку отримати сирі дані без математичного підрахунку. Усі отримані результати були представлені у відповідних таблицях для подальшого підрахунку за допомогою статистичних методів.

5) Проведення статистичної обробки здійснювалася за допомогою статистичного пакету SPSS. Було виявлено та обґрунтовано отриманих результатів дозволило визначити відповідну стратегію для подальшого виконання кваліфікаційної роботи, а саме, розробку тренінгової програми.

6) За допомогою статистичного пакету SPSS було математично виявлено та обґрунтовано отримані результати. З їх допомогою ми визначили наступну стратегію для подальшого виконання кваліфікаційної роботи, а саме розробки тренінгової програми.

Вибірку даного емпіричного дослідження склали 29 посадових осіб місцевого самоврядування Тернівської районної у місті Кривому Розі Ради, віком від 26 до 67 років. Стаж роботи від «до одного року» до «понад 20 років». Посади: спеціалісти, головні спеціалісти, начальники відділів, заступники голів.

Обґрунтування обраних психодіагностичних методик:

1. *Тест на визначення рівня стресу (за В. Ю. Щербатих) [54].*

В умовах воєнного часу державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування переживають відчуття напруги, невизначеності, психологічного стресу. Психічне здоров'я державних службовців погіршилося з настанням військових дій на території України в результаті різних стресових факторів.

Так, Національне агентство України з питань державної служби заявляє, що в результаті проведеного опитування у серпні 2023 року, більш як половина опитаних державних службовців відзначають зменшення заробітної плати й понад 70% - істотне збільшення навантаження протягом року.

Опитування пройшли понад 40 тис. держслужбовців.

93% респондентів з цього числа зазначили, що працюють у штатному режимі на робочих місцях (у 2022 році цей показник становив 68%). Тобто у 2022 році дистанційно працювали 32% держслужбовців, а сьогодні – 6,3%. Із початком повномасштабної війни людей переводили на простій.

Аналізувалися також причини звільнення людей із держслужби, зокрема, понад 70% опитаних відзначили суттєве збільшення навантаження протягом року.

Ще одна з причин – мобілізація 3946 державних службовців до ЗСУ. Їхній функціонал виконують ті, хто лишився. Більше того, 35% опитаних залучалися до роботи у вихідні дні, 8% – у нічний час. При цьому 19% зазначили, що компенсації за таку роботу в їхніх державних органах відсутні.

В результаті опитування також з'ясовано, що 61% держслужбовців мають на роботі доступ до укриття, 22% - мають його частково, а 17% не мають узагалі.

Щодо потреб у психологічній підтримці держслужбовців, то 59% опитаних відзначили погіршення самопочуття впродовж року, майже 10% додали, що їхній психологічний стан негативно впливає на продуктивність роботи, 39% потребували психологічної допомоги, але лише 5% звернулися по неї.

Більше половини опитаних відзначили зменшення зарплати. Тобто констатуємо, що державні службовці відчують надмірне навантаження, критично низький рівень заробітної плати та несправедливе її нарахування, психологічний стрес..

Як повідомлялося, з початку 2023 року станом на 30 червня звільнено 20 тис. 366 держслужбовців і призначено 18 тис. 519 держслужбовців. На сьогодні фактична кількість держслужбовців в Україні становить 163,6 тис. осіб [51].

Існує декілька видів емпіричного дослідження рівня стресу: якісне й кількісне.

У нашому випадку буде використано кількісне емпіричне дослідження, а саме – опитування в гугл-формах. Респондентами будуть посадові особи виконкому Тернівської районної у місті ради. Для проведення дослідження на стресостійкість посадових осіб доцільно використати «Тест на визначення рівня стресу» (Ю. Щербатих) [54].

Його суть – визначити рівень стресу особи. Тест складається з декількох розділів, які відповідають за певну ознаку стресу. До кожної ознаки будуть

подані стани, які можуть виникати в людини. Потрібно відповісти «Так» або «Ні» до кожного стану, відповідно до того, притаманний він особі чи ні. Якщо посадова особа обирає відповідь «Так», то йому треба записати кількість отриманих балів за відповідь. У кожному розділі кількість балів за відповідь різна. Якщо ж він вибере відповідь «Ні», то отримає 0 балів. Отже, ознаки стресу та пов'язані з ними стани містить вищезазначена методика[54].

Наприкінці тесту треба підсумувати всі набрані бали, щоб визначити рівень стресу відповідно до шкали розподілу балів. Максимальна сума балів може бути 66.

2. Опитувальник резильєнтності Дж.Джонсон (Додаток А).

Резильєнтність в психології означає стійкість, пластичність, пружність. До головних ознак резильєнтності віднесено: менталітет уцілілого, ефективна емоційна регуляція, відчуття контролю, навички вирішення проблем, співчуття до себе, соціальна підтримка. Виділено основні симптоми в боротьбі з якими допоможе резильєнтність: відчуття безсилля та покинутості; пригнічений настрій та стан; відчуття провини та тужливості; самокартання – аж до емоційної виснаги; повна апатія та ангедонія (коли немає задоволення від улюблених справ); дратівливість та зміна ставлення до тих хто надав прихисток; страх та паніка; спонтанність прийняття рішення; спалахи агресії.

Описано десять способів розвитку резильєнтності, а саме:

- візуалізація успіху,
- підвищення самооцінки,
- підвищення самоефективності,
- підвищення оптимістичності,
- керування своїм стресом,
- покращення процесу прийняття рішень, прохання про допомогу,
- вирішення конфліктів,
- навчання,
- природність.

До основних функцій резильєнтності віднесено: боротьба зі стресом; захист психічного здоров'я особистості; сприяння саморозвитку особистості та підвищення адаптаційного потенціалу; підвищення загального благополуччя; сприяння позитивним змінам у соціальному середовищі.

Здійснивши аналіз різних наукових підходів, щодо вивчення резильєнтності особистості, виявила, що ця тема залишається актуальною і привертає все більше уваги сучасних дослідників на тлі війни в Україні.

На мою думку, резильєнтність – це динамічна риса особистості, яка охоплює комплекс когнітивних, емоційних, адаптивних та особистісних рис, що гарантують здатність людини витримувати стрес і протистояти негативному впливу стресорів з метою збереження свого психічного здоров'я.

Сьогодні наукові дослідження спрямовані не лише на вивчення природи і сутності стресу та його причин, а й методів подолання стресу та ефективних копінг-стратегій, які забезпечують резильєнтність людини в емоційно напружених ситуаціях. Водночас важливо знати, наскільки кожен з нас готовий до опанування таких методів, адже від цього значною мірою залежить психологічне благополуччя людини. Тому вважаю обґрунтованим застосування опитувальника резильєнтності Джудіт Джонсон, що оцінює рівень резильєнтності у трьох основних аспектах: соціальна підтримка, подолання емоцій та подолання ситуації. Результати опитування можна розподілити на три рівні: низький, середній та високий (Додаток А).

3. «Шкала тривоги» Ч.Спілбергера- Ю.Ханіна (*State-TraitAnxietyInventory-STAI*) [53].

Тест Спілбергера-Ханіна належить до методик, за допомогою яких досліджують психологічний феномен тривожності. Цей опитувальник складається з 20 висловлювань, які відносяться до тривожності як стану (стан тривожності, реактивна або ситуативна тривожність) і з 20 висловлювань на визначення тривожності як диспозиції, особливості особистості (властивість тривожності). Що розуміє Спілбергер під обома мірами тривожності видно з

наступної цитати: *«Стан тривожності характеризується суб'єктивними, свідомо сприйнятими відчуттями загрози і напруги, що супроводжуються або пов'язані з активацією або збудженням автономної нервової системи».*

Тривожність як риса особи, очевидно, означає мотив або напругу поведінкову диспозицію, яка зобов'язує індивіда до сприйняття широкого кола об'єктивно безпечних обставин, як таких, які несуть загрозу, спонукаючи реагувати на них станами тривоги, інтенсивність яких не відповідає величині реальної небезпеки. Шкала реактивної і особистісної тривожності Спілбергера є єдиною методикою, яка дозволяє диференційовано вимірювати тривожність як властивість особистості, і як її стан.

Реактивна (ситуативна) тривожність – стан суб'єкта в даний момент часу, який характеризується емоціями, які суб'єктивно переживаються особою: напругою, занепокоєнням, заклопотаністю, нервозністю у цій конкретній ситуації. Цей стан виникає як емоційна реакція на екстремальну або стресову ситуацію і може бути різним за інтенсивністю та динамікою у часі.

2.2. Аналіз результатів дослідження предикторів міжособистісних конфліктів державних службовців в умовах війни

За результатами тесту на визначення рівня стресу (за В. Ю. Щербатих)[54].

Основним завданням нашого емпіричного дослідження є вивчення особливостей механізмів психологічного захисту відповідно до рівня стресу у державних службовців та садових осіб місцевого самоврядування.

На першому етапі дослідження було діагностовано рівень стресу осіб віком 21-67 років за методикою В. Щербатих «Тест на визначення рівня стресу» [54]. Як бачимо з рисунку 2.1, що у 24% опитаних вагомий стрес відсутній; у 45% помірний стрес, а 24% мають виражене напруження емоційних і фізіологічних систем організму.

Такі результати свідчать, що 31% працівників знаходяться у стресовому стані різного ступеня. Вони не зовсім готові протистояти стресовим факторам та бути ефективними у стресових ситуаціях. Зі своїм стресом, такі досліджувані можуть справлятися використовуючи прості техніки емоційної саморегуляції. Цю частину вибірки слід навчити керувати стресом завдяки проходженню певних тренінгів, опанувавши загальні й індивідуальні прийоми протистояння негативним проявам стресу.

Важливо, що 3,5% опитаних переживають сильні стресові фактори і ще 3,5% переживають стан виснаження запасів адапційної енергії, для них характерний низький рівень стресостійкості та для успішного подолання якого потрібно допомога спеціалістів.

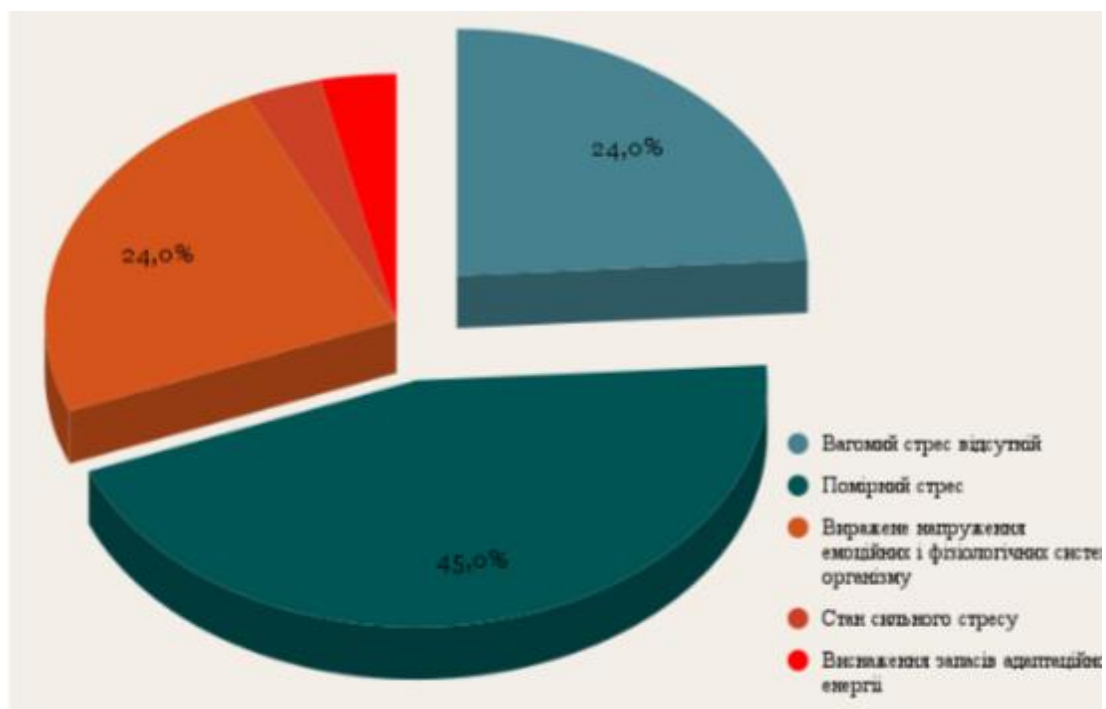


Рис.2.1 Розподіл досліджуваних відповідно до рівня стресу (у %)

В даних опитуваних низька стресостійкість, що може призвести до погіршення самопочуття та певних захворювань. Варто звернутися за допомогою до спеціалістів.

У досліджуваних посадових осіб індивідуально проявляються ознаки стресу : інтелектуальні, поведінкові, емоційні та фізичні.

Розглянемо ознаки, які найчастіше проявлялися в респондентів:

- Інтелектуальні: переважання негативних думок(27,6%), погіршення показників пам'яті (27,6%), постійне і безплідне обертання думок навколо однієї проблеми (24%), труднощі в прийнятті рішень, тривалі коливання при виборі (24%).

- Поведінкові ознаки: порушення сну або безсоння (41,3%), зменшення часу, що приділяється на спілкування з близькими і друзями (31%), втрата апетиту та переїдання(20,7%), хронічна нестача часу (20,7%), низька продуктивність діяльності(20,7%).

- Емоційні: занепокоєння, підвищена тривожність (48,2%), дратівливість, напади гніву (34,5%), зменшення задоволеності життям (31%).

- Фізіологічні: підвищення або зниження артеріального тиску (48,2%), підвищена стомлюваність (44,8%), болі в різних частинах тіла невизначеного характеру, головні болі (37,9%). Результати наведені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Інтелектуальні ознаки	Поведінкові ознаки стресу	Фізіологічні ознаки	Емоційні симптоми
Переважання негативних думок 27,6%	Порушення сну або безсоння 41,3%	Підвищення або зниження артеріального тиску 48,2%	Занепокоєння, підвищена тривожність 48,2%
Погіршення показників пам'яті 27,6%	Зменшення часу, що приділяється на спілкування з близькими і друзями 31%	Підвищена стомлюваність 44,8%	Дратівливість, напади гніву 34,5%
<ul style="list-style-type: none"> • Постійне і безплідне обертання думок навколо однієї проблеми • Труднощі в прийнятті рішень, тривалі коливання при виборі По 24% 	<ul style="list-style-type: none"> • Втрата апетиту та переїдання • Хронічна нестача часу <ul style="list-style-type: none"> • Низька продуктивність діяльності По 20,7% 	Болі в різних частинах тіла невизначеного характеру, головні болі 37,9%	Зменшення задоволеності життям 31%

Для більш кращого аналізу окремих ознак стресу, досліджувані були об'єднані відповідно у три групи (рис.2.2.) з низькою стресостійкістю увійшли опитувані в яких зафіксували стан сильного стресу та виснаження; з середньою стресостійкістю увійшли респонденти, які переживають сильні стресові фактори;

з високою стресостійкістю увійшли досліджувані з помірним стресом та в яких вагомий стрес відсутній.

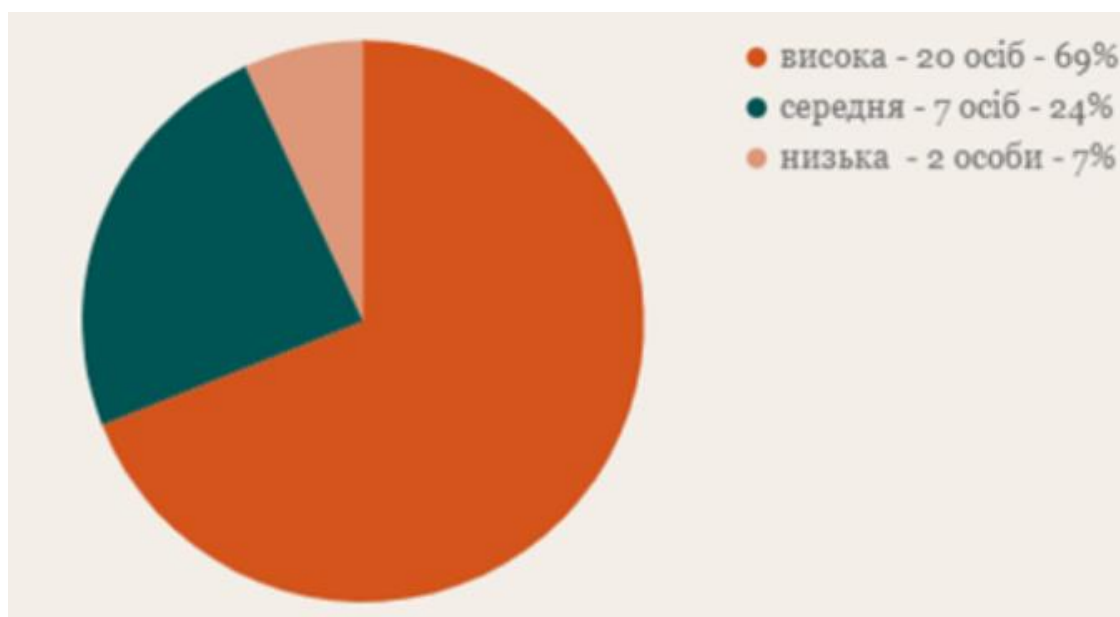


Рис.2.2 Рівні стресостійкості (у %)

Було виявлено, що у посадових осіб із низьким рівнем стресостійкості найчастіше проявляються ознаки фізіологічного і поведінкового виміру стресу. Найвищий середньостатистичний відсоток фізіологічних ознак досягає 47,05 % (рис.2.3), що свідчить про досить вагоме погіршення якості життя.

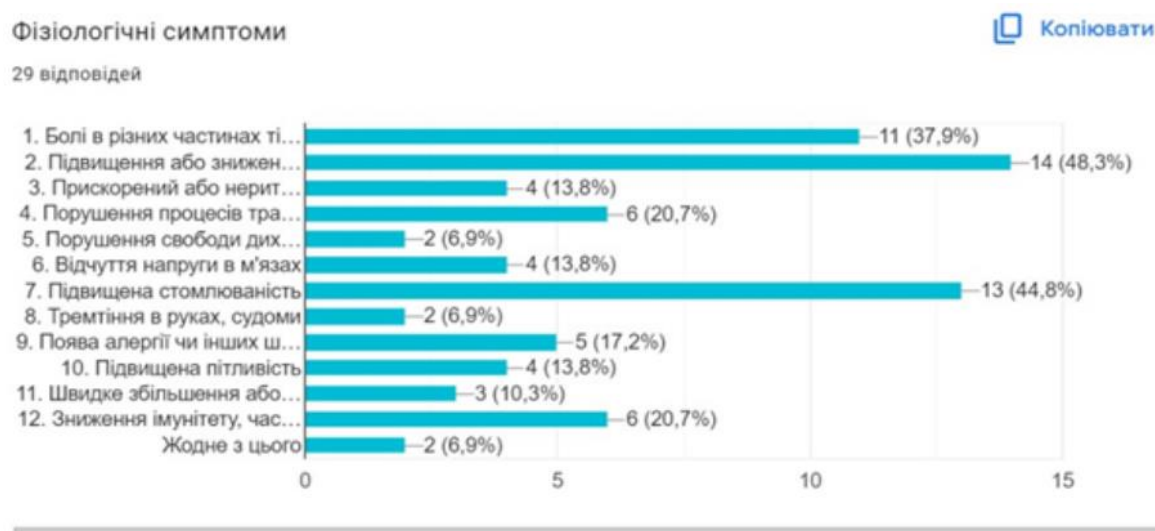


Рис.2.3. Фізіологічні ознаки стресу у респондентів

В респондентів часто з'являються болі в різних частинах тіла невизначеного характеру, головні болі; підвищення або зниження артеріального

тиску; прискорений або неритмічний пульс; підвищена стомлюваність; зниження імунітету, часті нездужання.

Значною мірою проявляються і емоційні ознаки стресу – 25,49 % (рис.2.4.). Досліджувані із низьким рівнем стресостійкості найчастіше скаржилися на : втрату апетиту або переїдання; більш швидко або, навпаки, уповільнену мову; хронічна нестача часу; зменшення часу, що приділяється на спілкування з близькими і друзями; порушення сну або безсоння.

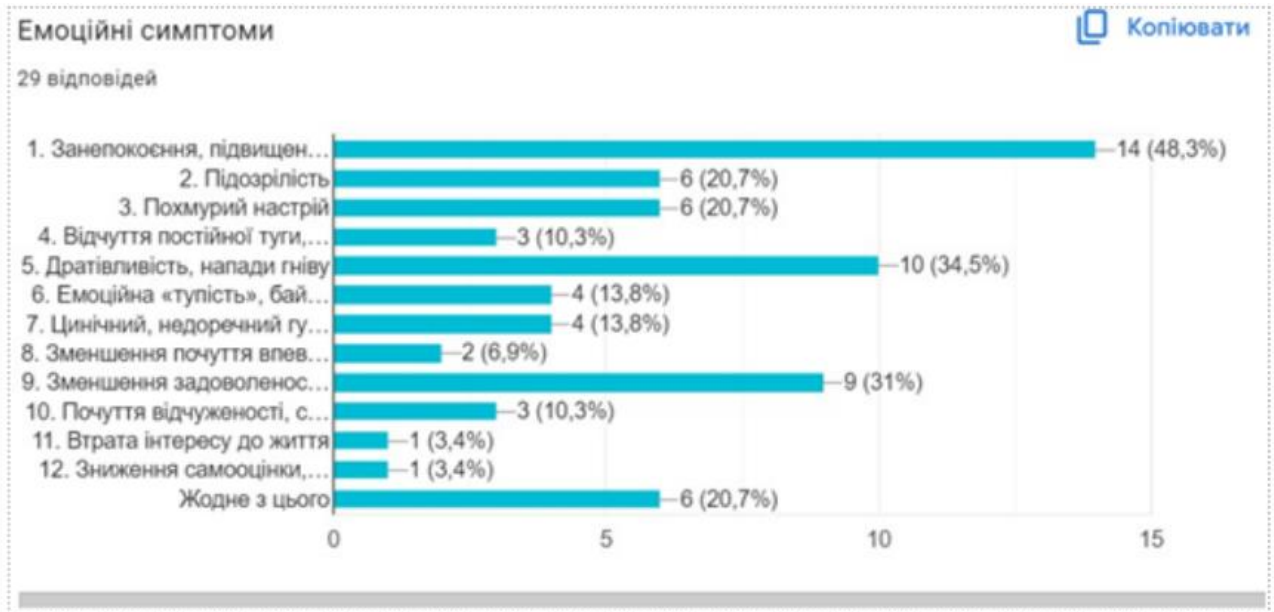


Рис.2.4. Емоційні ознаки стресу у респондентів

Інтелектуальні (13,07%) та поведінкові (14,37%) ознаки стресу у респондентів з низьким рівнем стресостійкості проявляються найменше, проте майже в однаковій мірі.

Інтелектуальні найчастіше мають такі ознаки: переважання негативних думок; труднощі зосередження; постійне і безплідне обертання думок навколо однієї проблеми; труднощі прийняття рішень, тривалі коливання при виборі; погані сні, кошмари; пасивність, бажання перекласти відповідальність на когось іншого; порушення логіки, сплутане мислення(рис.2.5.).

Інтелектуальні ознаки стресу

Копіювати

29 відповідей

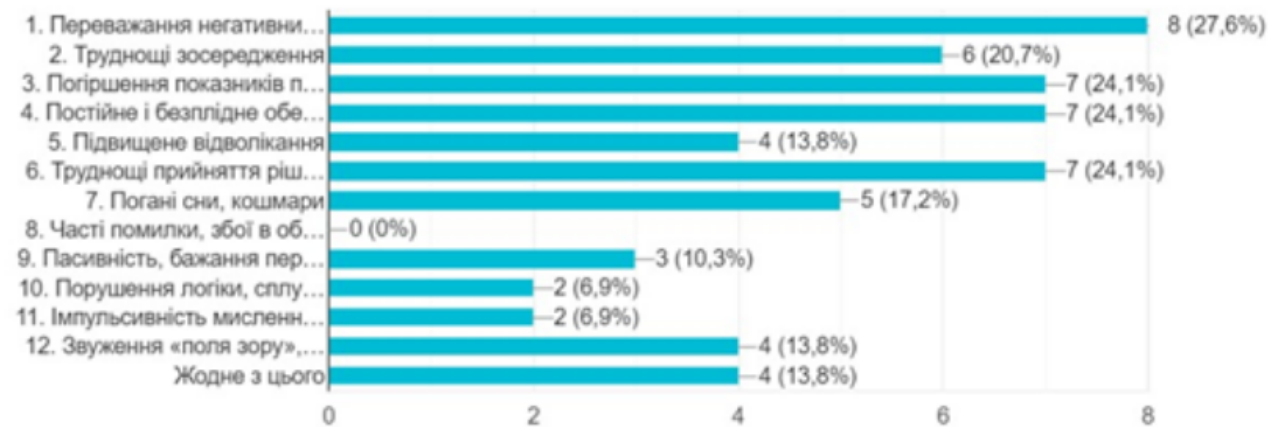


Рис.2.5. Інтелектуальні ознаки стресу у респондентів

Значна кількість респондентів помічали проявлення таких ознак: занепокоєння, підвищена тривожність; підозрілість; відчуття постійної туги, депресія; емоційна «тупість», байдужість; цинічний, недоречний гумор; зменшення почуття впевненості в собі; зменшення задоволеності життям; почуття відчуженості, самотності; втрата інтересу до життя.

Поведінкові ознаки стресу

Копіювати

29 відповідей

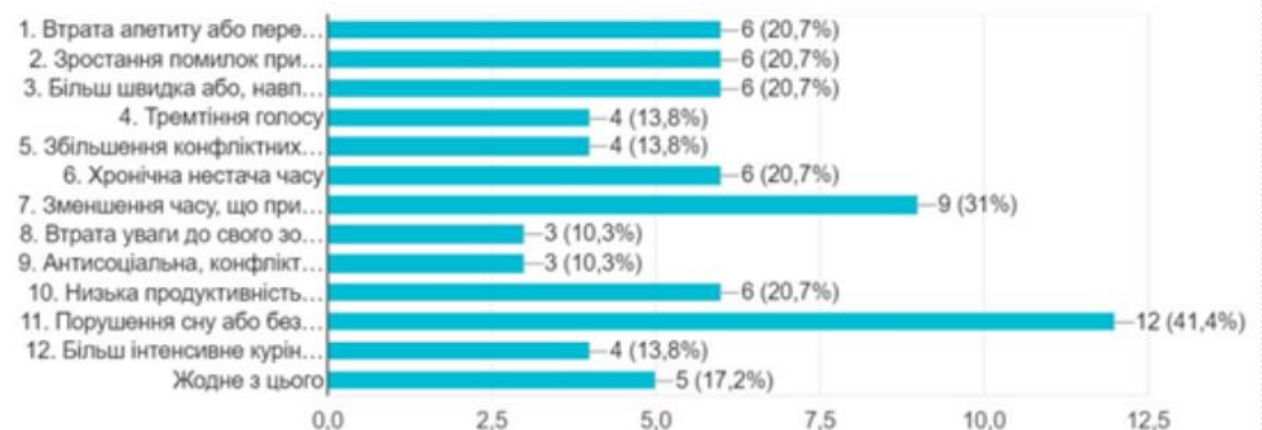


Рис.2.6. Поведінкові ознаки стресу у респондентів

У респондентів із середнім рівнем стресостійкості найчастіше зустрічаються *фізіологічні* ознаки як і в посадових осіб із низьким рівнем стресостійкості, проте середньостатистичний відсоток значно нижчий – 38,4%. Опитувані все ж помічають такі фізіологічні ознаки стресу як: підвищення або зниження артеріального тиску; прискорений або неритмічний пульс; підвищена стомлюваність; зниження імунітету.

За нашими спостереженнями трохи меншою мірою проявляється в опитуваних із середнім рівнем стресостійкості *емоційні* ознаки стресу – 26,4%

Ці ознаки найчастіше: занепокоєння, дратівливість, зменшення задоволеності життям.

Середньостатистичні дані *поведінкових* ознак стресу опитуваних із середнім рівнем стресостійкості становить всього 21,6%. Найчастіше респонденти зазначали позитивну відповідь на такі ознаки стресу: : втрату апетиту або переїдання; хронічна нестача часу; порушення сну або безсоння. Найнижчий відсоток ознак стресу в людей із середнім рівнем стресостійкості – це інтелектуальні (15,2%). В деяких респондентів спостерігалось хронічна нестача часу, тремтіння голосу при стресовій ситуації, низька продуктивність, в інших - втрата апетиту чи переїдання та більш швидка або уповільнена вимова.

В опитуваних із високим рівнем стресостійкості можуть проявлятися *інтелектуальні* ознаки стресу, проте середньостатистичний відсоток інтелектуальних ознак сягає всього 39,5%, а це від 1-3 ознак із 12. В деяких респондентів із цієї групи виявлялися такі інтелектуальні ознаки: переважання негативних думок; труднощі зосередження; підвищене відволікання та зволікання у прийнятті рішень. Проте у більшості опитуваних спостерігалися 1-2 ознаки з вищеперерахованих.

Поведінкові ознаки стресу у респондентів з високим рівнем стресостійкості проявляються в розмірі – 29,92%. В деяких опитуваних не було виявлено поведінкових ознак стресу, проте в інших спостерігалися такі поведінкові ознаки: зменшення часу, що приділяється на спілкування з близькими і

друзями; порушення сну або безсоння; більш інтенсивне куріння і вживання алкоголю.

Фізіологічні ознаки опитуваних з високим рівнем стресостійкості становлять лише 16,04%. В більшості респондентів немає фізіологічних ознак стресу, проте деякі скаржилися на підвищену стомлюваність, хронічну нестачу часу та непродуктивність, підвищення або зниження артеріального тиску.

Отже, завдяки емпіричному дослідженню діагностовано рівень посадових осіб віком 21-67 років за методикою В. Щербатих «Тест на визначення рівня стресу». Під час дослідження було виявлені чотири види ознак стресу за відсотковим значенням окремо кожної групи з низькою, середньою та високою стресостійкістю. У відсотковому відношенні найвищі показники в осіб із низьким рівнем стресу, а найнижчі в особистостей із високою стресостійкістю. Було виявлено, що у двох групах (з низькою та середньою стресостійкістю) найвищий показник займали фізіологічні ознаки в середньостатистичних даних, але не в індивідуальних.

У респондентів з низькою стресостійкістю другими за значенням проявлялися емоційні ознаки та однаковою мірою проявлялися інтелектуальні та поведінкові ознаки стресу. Ми можемо зробити висновок, що при сильному стресі в людини із низьким рівнем стресостійкості найперше проявляються поведінкові та інтелектуальні ознаки стресу, а потім емоційні то фізіологічні.

В опитуваних із середнім рівнем стресостійкості після фізичних ознак менший відсоток мають емоційні ознаки стресу, а після них – поведінкові та інтелектуальні. Отож про сильних стресових факторах в особистості з середнім рівнем стресу найбільше проявляються фізіологічні ознаки стресу, трохи меншою мірою емоційні та поведінкові.

В посадових осіб із високою стресостійкістю найнижчі показники ознак стресу. В деяких респондентів взагалі не проявлялися деякі види ознак стресу, найчастіше – інтелектуальні та емоційні.

Проте у середньостатистичному відсотковому відношенні після інтелектуальних наступними є поведінкові та емоційні. Найменшим у

відсотковому відношенні 16,04% - фізіологічні ознаки стресу. При стресових ситуаціях в осіб із високою стресостійкістю проявляються інтелектуальні, меншою мірою поведінкові та емоційні та найменшою – фізіологічні ознаки стресу. Проте, якщо б ми розглядати результати тесту окремої людини, ми б простежили деякі відхилення від середньостатистичних даних, адже кожна людина індивідуальна, тому варто завжди враховувати індивідуальні особливості людини.

Також варто підсумувати, що чим вища стресостійкість, тим менше ознак стресу та легше з ним впоратися без шкоди для організму та оточуючого середовища.

Результати за методикою «Шкала тривоги» Спілбергера-Ханіна[53].

Дані з методики Спілбергера-Ханіна (Таблиця 2.2.) вказують на високий рівень тривожності в обраній вибірці. Ситуативна тривожність виявилася надзвичайно високою, становлячи 96,5% в обраній групі. Це свідчить про те, що більшість респондентів реагує на конкретні ситуації і події з великою ступенем тривожності, можливо, внаслідок екстремальних чинників або стресових обставин.

Одночасно, особистісна тривожність також залишається високою, становлячи 75,8%. Це вказує на те, що багато респондентів мають тенденцію до загальної тривожності та переймаються своєю внутрішньою станом та емоційними переживаннями.

З іншого боку, низький рівень тривожності виявився досить рідкісним у цій вибірці, становлячи лише 3,5% для ситуативної та 24,2% для особистісної тривожності. Це може свідчити про те, що тільки обмежена кількість респондентів володіє зниженим рівнем тривожності в обличчі досліджуваних факторів.

Загальною тенденцією є висока тривожність в даній вибірці, що може впливати на різні аспекти життя та функціонування респондентів. Такий підвищений рівень тривожності може вимагати уваги та інтервенцій для

покращення психічного благополуччя та забезпечення ефективності у різних сферах життя.

Таблиця 2.2.

Результати дослідження за методикою «Шкала тривоги» Спілбергера-Ханіна[53]

Методика Спілбергера-Ханіна			
Рівень тривожності	Високий	Середній	Низький
Ситуативна тривожність	96,5%	0 %	3,5%
Особистісна тривожність	75,8%	0 %	24,2%

Аналіз узагальнених результатів дослідження резильєнтності

Емпіричне дослідження рівня резильєнтності державних службовців в умовах війни проводилось в онлайн-режимі серед посадових осіб Виконкому Тернівської районної у місті ради. Вибірку дослідження становили осадові особи різних категорій, в тому числі керівники відділів та заступники голів. Загальна кількість учасників – 29 осіб.

Дане дослідження проходило з акцентом на тому, що отримані результати будуть цілком анонімні, а також, що для нас дуже важливо аби відповіді були щирі, правильних чи не правильних відповідей не існує і їхні результати ніяк не будуть впливати їх подальшу кар'єру. Обробка та інтерпретація отриманих емпіричних даних стала канвою для розробки рекомендацій та психологічної програми по правильному подоланню стресу та розвитку резильєнтності і використання медіації у випадках міжособистісних конфліктів. Для проведення емпіричного дослідження використовувалися рівня резильєнсу використано Опитувальник резильєнтності Дж.Джонсон.

Для виконання поставленого завдання потрібно було визначити рівень резильєнтності та рівень життєстійкості до стресів. Завдяки використаному нами опитувальнику було досліджено рівень резильєнтності.

Отримані результати за шкалами представлені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

Опитувальник резильєнтності Джудіт Джонсон				
	Соціальна підтримка	Подолання емоцій	Подолання ситуацій	Резильєнтність R=(Соціальна підтримка +Подолання емоцій +Подолання ситуацій)/3
Низький рівень	0 % 0 осіб	3,4 % 1 особа	10,6% 3 особи	0 % 0 осіб
Середній рівень	62% 18 осіб	86% 25 осіб	89,4% 26 осіб	55,2% 16 осіб
Високий рівень	38% 11 осіб	10,6% 3 особи	0 % 0 осіб	44,8% 13 осіб

За отриманими результатами ми бачимо, що у 55,2% респондентів переважає середній рівень резильєнтності, а це означає, що вони посередньо стійкі до нових стресових ситуацій. Вони частково впевнено відчують себе, а тому не завжди правильно приймають рішення, коли відчувається щось нове. Не завжди мають здатність вистояти, відновитися і психологічно зрости, зміцніти після складних життєвих негараздів або катастроф. У іншій половині досліджуваних, а саме у 44,8% переважає високий рівень. Це означає, що вони мають високу здатність до відновлення, зміцнення, вони добре пристосовуються до стресових ситуацій та негараздів.

Інтегральна шкала резильєнтності за рівнями низького, середнього та високого рівня, враховуючи описи субшкал опитувальника резильєнтності Джудіт Джонсон, має визначений характер, що наведено у Додатку А.

Ця інтегральна шкала дозволяє оцінити загальний рівень резильєнтності, враховуючи тривалість, пристосованість та реагування людини на складні ситуації у трьох основних аспектах:

Соціальна підтримка:

- Низький рівень (не представлений у результатах опитування): Людина відчуває недостатню соціальну підтримку зі сторони родини, друзів або інших соціальних контактів. Вона може відчувати відчуженість і відсутність підтримки у складних ситуаціях.

- Середній рівень мають **62%** респондентів: Людина має деяку соціальну підтримку, але може відчувати нестабільність або обмежену кількість соціальних зв'язків. Вона може потребувати більше підтримки у важких моментах.

- Високий рівень мають **38%** респондентів: Людина має сильну соціальну підтримку від родини, друзів та інших людей у своєму оточенні. Вона відчуває, що може розраховувати на підтримку та допомогу у будь-якій ситуації.

Подолання емоцій:

- Низький рівень мають **3,4%** респондентів: Людина має обмежені навички управління емоціями та низьку саморегуляцію. Вона може відчувати значний стрес та неефективно подолати емоційні труднощі.

- Середній рівень має **86%** опитаних : Людина має деякі навички управління емоціями, але може мати труднощі з ефективним подоланням складних емоційних ситуацій. Вона потребує певного рівня підтримки та розвитку у цій сфері.

- Високий рівень має **10,6%** опитаних: Людина має сильні навички управління емоціями та вміє ефективно подолати емоційні труднощі. Вона може успішно розуміти, виражати та регулювати свої емоції.

Подолання ситуації:

- Низький рівень має **10,6%** респондентів: Людина відчуває значні труднощі у подоланні складних ситуацій. Вона може відчувати безпорадність, нездатність знайти ефективні рішення та недостатню впевненість у своїх здібностях.

- Середній рівень мають **89,4%** респондентів: Людина має певні навички у подоланні складних ситуацій, але може стикатися з труднощами та не успішно

долати певні виклики. Вона може потребувати додаткової підтримки та розвитку у цій сфері.

- Високий рівень (відсутній серед опитуваних): Людина вміє ефективно подолати складні ситуації, має впевненість у своїх здібностях та вміє швидко знаходити раціональні рішення. Вона здатна адаптуватися до змін та знаходити оптимальні виходи зі складних ситуацій.

Таблиця 2.4.

Коефіцієнти кореляцій Пірсона між шкалами методик [55].

	Щербатих	Шкала реактивної тривожності	шкала особистісної тривожності	Соціальна підтримка	Подолання емоцій	Подолання ситуації	Індекс резильєнтності
Щербатих		0,704	0,671	0,365	-0,394	-0,383	-0,379
Шкала реактивної тривожності			0,754	0,585	-0,45	-0,5*	-0,288
шкала особистісної тривожності				0,365	-0,528	-0,361	-0,543
Соціальна підтримка					-0,455	-0,361	-0,377
Подолання емоцій						0,638	0,683
Подолання ситуації							0,64
Індекс резильєнтності							

Аналіз отриманих даних вказує на ряд важливих тенденцій, що відображають зв'язки між рівнями стресостійкості, тривожності та стратегіями подолання емоцій та ситуацій. Коефіцієнти кореляції (таблиця 2.4.) свідчать про значущі зв'язки між різними показниками. Зокрема, виявлено сильну позитивну кореляцію між результатами тестів Щербатих та шкалами реактивної та особистісної тривожності (0,704 та 0,671 відповідно). Це свідчить про те, що особи із вищим рівнем стресостійкості вірогідно також мають вищі показники тривожності. Цей зв'язок доповнюється виявленою негативною кореляцією між рівнями стресостійкості та стратегіями подолання емоцій та

ситуацій (-0,394 та -0,383 відповідно). Отже, ті, хто виявив сильний стрес, схильні до менш ефективних стратегій подолання.

Значення коефіцієнтів кореляції також вказують на важливі зв'язки між іншими параметрами. Наприклад, високий рівень тривожності має суттєву кореляцію із соціальною підтримкою (0,585), вказуючи на те, що соціальна підтримка може впливати на рівень тривожності. Негативний зв'язок між реактивною тривожністю та стратегіями подолання емоцій та ситуацій (-0,45 та -0,5*) свідчить про те, що особи з вищим рівнем тривожності можуть виявляти менш ефективні методи подолання стресу. Звертає на себе увагу й відзначений позитивний зв'язок між стратегіями подолання емоцій та ситуацій (0,638), що може вказувати на те, що ефективність подолання емоцій корелює з ефективністю подолання складних ситуацій.

Висновки свідчать про важливість розвитку стратегій подолання емоцій та ситуацій у групі осіб із вищим рівнем стресу та низькими показниками ефективності подолання емоцій. Рекомендації включають розробку програм, спрямованих на підвищення рівня стресостійкості та навичок ефективного подолання стресових ситуацій для забезпечення оптимального психічного здоров'я опитуваних.

Висновки до другого розділу

Результати тесту на стрес, проведеного за методикою В. Ю. Щербатих, свідчать про наявність стресу у 31% посадових осіб місцевого самоврядування. Ці особи можуть використовувати емоційну саморегуляцію для подолання стресу, але 3.5% виявились особливо вразливими та потребують допомоги фахівців. Важливо взяти до уваги, що низький рівень стресостійкості може впливати на самопочуття та загальний стан організму. Рекомендується звертатися за професійною допомогою та проводити тренінги з керування стресом для покращення здоров'я та ефективності у стресових ситуаціях. Ознаки стресу виявлені у різних сферах: інтелектуальні, поведінкові, емоційні та фізіологічні. Порушення сну, зниження продуктивності та емоційні реакції є серйозними проблемами, які вимагають уваги та можливого втручання.

Дослідження виявило, що посадові особи з низьким рівнем стресостійкості частіше демонструють фізіологічні та емоційні ознаки стресу, що призводить до вагомого погіршення якості життя. Фізіологічні прояви, зокрема болі в тілі та зміни артеріального тиску, відзначені у 47,05% випадків. Емоційні ознаки, такі як втрата апетиту та зменшення задоволеності життям, зустрічаються в 25,49% випадків. Інтелектуальні та поведінкові прояви стресу менше виражені, але відзначаються певною частотою. У середній та високій стресостійкості зменшується частота фізіологічних та емоційних проявів стресу, проте інтелектуальні та поведінкові ознаки залишаються значущими.

Аналіз методики Спілбергера-Ханіна, що вимірює рівень тривожності, вказує на значущі відмінності в тривожності серед респондентів. У великій більшості випадків (96,5%), високий рівень ситуативної тривожності свідчить про інтенсивні емоційні реакції в конкретних ситуаціях. Це може бути пов'язане з надмірною спроможністю сприймати навколишні події як загрозові чи небезпечні, що призводить до підвищеного рівня тривожності.

Щодо особистісної тривожності - 75,8% респондентів виявили високий рівень. Це вказує на те, що вони схильні до тривожних станів та емоцій навіть у відсутності конкретних ситуацій, що може відображати загальний психологічний стан та ставлення до себе. У той час як 3,5% мають низький рівень ситуативної тривожності, і 24,2% мають низький рівень особистісної тривожності, ці групи можуть вказувати на те, що деякі респонденти демонструють вищий рівень контролю над своїми емоціями та низьку схильність до переживань тривожності.

Отже, аналіз вибірки за методикою Спілбергера-Ханіна вказує на широкий спектр рівнів тривожності серед респондентів, що може мати значущі впливи на їхні психологічні та емоційні стани. Дослідження резильєнтності посадових осіб Виконкому Тернівської районної у місті ради вказує на важливі висновки. За опитувальником Джудіт Джонсон рівень резильєнтності, що є процесом і результатом успішної адаптації до важких або складних життєвих обставин, особливо через розумову, емоційну та поведінкову гнучкість і адаптацію до

зовнішніх і внутрішніх вимог, ми з'ясували що в нашому дослідженні *домінує середній та високий рівень*. З відсутністю соціальної підтримки (3,5%) та низьким рівнем подолання емоцій (3,4%) стикається невелика кількість респондентів, що може свідчити про потребу у психосоціальній підтримці. Більшість (62%) мають середній рівень соціальної підтримки, тоді як 38% – високий, що може свідчити про значущий ресурс в робочому середовищі. Важливо розглядати середні та високі рівні подолання емоцій (86,4% та 10,6% відповідно), щоб забезпечити ефективний стрес-менеджмент. Загалом, ці дані допоможуть розробити програми підвищення резильєнтності та подолання стресу серед державних службовців у воєнних умовах.

Загальні висновки з емпіричного дослідження вказують, що опитувані, які не впевнені у методах догляду за своїм психічним здоров'ям, демонструють баланс між пригніченням та високими показниками реактивної та особистісної тривожності. Значення коефіцієнтів кореляції показують взаємозв'язок між різними аспектами психічного здоров'я. Зокрема, виявлено суттєвий зв'язок між результатами тестів Щербатих та шкалами реактивної та особистісної тривожності, вказуючи на їхню тісну взаємодію. Важливо врахувати, що низький рівень стресостійкості може негативно впливати на самопочуття та фізичний стан. Зокрема, розглянуті варіанти подолання емоцій та ситуацій взаємодіють з рівнем стресу. Особлива увага має бути приділена тим, хто виявив сильний стрес та виявляє слабкі навички у подоланні емоцій. Рекомендації включають звернення за професійною допомогою та участь у тренінгах з керування стресом для покращення фізичного та психічного здоров'я.

Проаналізувавши результати емпіричного дослідження, ми дійшли висновку, що у подальшій роботі розроблення тренінгової програми акцент буде на зменшенні рівня тривожності респондентів, а також зняття емоційної напруги, релаксацію, розслаблення та використання медіації у разі виникнення конфліктів. Тому що на такий відповідальній роботі як державна служба треба мати високий рівень стресостійкості та використовувати дієві на робочому

місці способи додання стресу. Також, треба зробити акцент на тому, щоб службовці поза роботою також мали способи релаксації та розслаблення, інакше така напружена робота під час воєнного стану може призвести до емоційного вигорання та загострення фізичних хвороб. Ми побачили, що зовнішні обставини, у нашому випадку умови воєнного стану, впливають на стресостійкість, тому програма буде направлена на зменшення впливу цих чинників, щоб підвищити стресостійкість.

РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНА ПІДГОТОВКА ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ЩОДО НАВИЧОК МЕДІАЦІЇ ТА НЕНАСИЛЬНИЦЬКОГО СПІЛКУВАННЯ В ХОДІ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ В ДЕРЖУСТАНОВАХ

На основі теоретичного аналізу психологічної літератури про природу міжособистісних конфліктів в державних установах та враховуючи розглянуті фактори, ми визначили декілька ключових мішеней для тренінгової роботи, спрямованої на попередження та вирішення конфліктів:

1. **Управління ресурсами.** Тренінг буде спрямовуватися на розвиток навичок управління ресурсами та розв'язання конфліктів, пов'язаних з конкуренцією за обмежені ресурси. Співробітники повинні вивчати стратегії раціонального використання ресурсів та роботи в команді для досягнення спільних цілей.

2. **Розвиток ефективного керівництва та організаційної культури.** Тренінг буде включати модулі з розвитку лідерських навичок, підвищення емпатії в комунікації та побудови позитивної організаційної культури.

3. **Управління стресом та тривожністю.** Тренінг буде включати техніки стрес-менеджменту та тренування навичок саморегуляції. Робота зі зменшенням стресу серед працівників може сприяти зниженню вразливості до конфліктів.

4. **Розвиток навичок конструктивної комунікації.** Тренінг буде надавати інструменти для покращення комунікації між співробітниками, враховуючи різницю в стилях спілкування та сприяючи виробленню навичок слухання та вираження своїх ідей.

Застосування цих напрямків у тренінговій програмі допоможе створити більш конструктивне та сприятливе робоче середовище, що мінімізує ризики виникнення міжособистісних конфліктів у державних установах.

Ця програма допоможе в робочій атмосфері покращити усі досліджувані показники: знизить рівень тривожності, покращить спілкування між

робітницями, налагодить більш дружню та спокійну атмосферу на робочому місці, знизить напруження та додасть комфорту у таких нелегкий час. Завдяки результатам дослідження, ми зрозуміли на що має бути зроблено акцент.

Найголовнішою задачею буде: зняття високого рівня тривожності, використання позитивних, а саме, проактивних сторін кожної копінг-стратегії, зниження рівня екстернальності через воєнний стан і навпаки підвищення інтернальності по усім показникам методики. У зв'язку з тим, що більшість респондентів мають високий рівень замотивованості, можна передбачити, що дана тренінгова програма дійсно принесе користь та буде надалі використовуватись у даній групі.

Для проведення більш ефективного тренінгу 29-державних службовців були поділені на 2 групи по 15 осіб. Це зробилося задля того, щоб час, який відводиться на кожне заняття, проходив з користю та всім вистачило часу для обміну думками та рефлексії.

Тренінгова програма включає 3 заняття тривалістю 3 години. Програма проходила в травні-серпні 2023 року.

Мета і завдання тренінгу полягає у підвищенні рівня поінформованості щодо особливостей розв'язання конфліктів у колективі; визначенні доцільності залучення та прийняття на себе ролі третьої сторони (медіатора) у конфлікті; визначення вигоди та ефективності вирішення конфліктів шляхом медіації. Поєднання релаксаційних вправ та групових занять – дискусій у тренінгу для державних службовців може бути успішно побудовано за дотриманням таких технологій як комунікації з оточуючими та індивідуальною повсякденною діяльністю. Саме індивідуальна повсякденна діяльність допомагає підтримувати стан врівноваженості, стресостійкості та впевненості у своїх силах. Одним із головних напрямків психосоціальної роботи з державними службовцями в умовах воєнного стану даної тренінгової роботи є виділення позитивних сторін життя, зняття психоемоційного напруження та розвиток вмінь підтримувати себе, використовуючи дієві психологічні техніки.

ПРОГРАМА ТРЕНІНГУ «НАВИЧКИ МЕДІАЦІЇ ТА ДІАЛОГУ ДЛЯ ПОТРЕБ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ»

Зміст програми тренінгу наведено у Додатку Б.

Пояснювальна записка

Медіація в Україні, як інструмент урегулювання конфліктів, може стати перспективним та ефективним засобом у сфері публічного управління та адміністрування. Імплементация медіаційних інструментів у практику державного управління та місцевого самоврядування може сприяти підвищенню ефективності їхньої роботи.

Згідно з поглядом Є.Є. Бородіна, використання медіації в публічному управлінні може відсунути частину навантаження з органів управління, надаючи сторонам конфлікту більш гнучкий, швидкий та конфіденційний інструмент для вирішення спору. З урахуванням тривалих дебатів щодо професійної належності медіатора, використання медіаційних інструментів у публічному управлінні стає не лише можливим, але й необхідним.

Враховуючи вищезазначене, важливим є якісне професійне навчання персоналу органів влади, а також формування відповідних компетентностей у сфері медіації. Законодавче урегулювання процедур медіації повинно дозволяти публічним службовцям застосовувати ці інструменти для вирішення конфліктів. Такий підхід сприятиме розвитку медіації в сфері публічного управління та сприяє побудові конструктивних відносин у громаді.

Мета тренінгу: Підвищення рівня поінформованості щодо особливостей розв'язання конфліктів у колективі. Визначення доцільності залучення та прийняття на себе ролі третьої сторони (медіатора) у конфлікті. Визначення вигоди та ефективності вирішення конфліктів шляхом медіації.

Актуальність теми: Конфлікти є невід'ємним явищем соціального середовища. Чим краще учасники конфлікту розуміють суть конфлікту, можливі наслідки, усвідомлюють можливості, що можуть відкритись при певному вирішенні конфліктної ситуації, тим більше шансів здобути у

результаті стосунки у колективі, злагоджену команду і досягти запланованого результату.

Цільова аудиторія: керівники державних органів, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ, організацій та їх підрозділів, керівники напрямків (відділів), працюючі в умовах замкнутого колективу, працівники управління.

Тривалість тренінгу: 3 заняття по 3 години.

Структура тренінгу:

Заняття 1.

Вступна частина:

- Знайомство; інформування про тему, мету, завдання, зміст та кінцевий результат тренінгу; оголошення регламенту та правил роботи; визначення рівня поінформованості та очікування учасників.

Основна частина:

- Визначення конфлікту. Структура конфлікту. Класифікація конфліктів.
- Визначення можливих негативних та позитивних наслідків конфліктної ситуації.
- Стили поведінки в конфліктній ситуації: суперництво, уникнення, пристосування, компроміс, співпраця.
- Аналіз конфлікту. Конфліктуючі сторони, суть конфлікту, стадія конфлікту.
- Співвідношення понять: потреби, інтереси, проблеми, пропозиції.

Заняття 2.

Основна частина:

- Принципи медіації. Завдання та навички медіатора.
- Як присутність медіатора може вплинути на розвиток конфліктної ситуації.
- Стратегії й тактики конфліктної взаємодії.
- Організація і процедура процесу медіації.
- Визначення переважного стилю поведінки у конфлікті.

- Отримання навиків урегулювання конфліктної ситуації в ролі медіатора у конфлікті.

Заняття 3.

- Попередній день.
- Практика медіації. Вступне слово медіатора/медіаторки.
- Практика медіації. Рольова гра.

Заключна частина:

- Підведення підсумків тренінгу, оцінка досягнення цілей тренінгу.

Методи проведення: міні-лекції (інформаційні повідомлення), інформування, презентація, групові дискусії (обговорення), індивідуальна робота, робота в складі усієї групи, робота в малих групах, психологічна трансформаційні ігри, вправи, ролові ігри, анкетування, тестування, ситуаційний аналіз.

Очікувані результати:

- Отримання практичних навичок вирішення конфліктних ситуацій з взаємною вигодою для всіх сторін.
- Усвідомлення прихованих можливостей конфліктних ситуацій.
- Отримання практичних навичок аналізу причин конфлікту, мотивів, інтересів і цінностей конфлікуючих сторін.
- Отримання навиків виконувати функції медіатора в переговорах конфлікуючих сторін.
- Освоєння методів пошуку альтернативних рішень.

3.1. Оцінка ефективності здійсненого втручання

Оцінка ефективності проведеної роботи спиралася на повторне діагностування працівників за методикою «Опитувальник резильєнтності Джудіт Джонсон»(Додаток А) в вересні 2023 року та співставлення даних, отриманих в експериментальній групі (яка проходила тренінгову програму), з результатами діагностики в групі працівників які не проходили семінари.

До експериментальної групи увійшли 30 досліджуваних з певними ознаками низької резильєнтності та без них, профілі яких було закодовано. На них упродовж декількох місяців здійснювався вплив у вигляді складеної нами програми медіації.

Контрольна група складалася також із 30 досліджуваних. Над ними не здійснювалося спеціально організованого впливу.

Задля оцінки значимості відмінностей у досліджуваному явищі між учасниками експериментальної та контрольної групи нами був застосований U-критерій Манна-Уїтні.

Но: рівень ознаки у контрольній групі не нижче рівня ознаки в експериментальній.

Н1: рівень ознаки у контрольній групі нижче рівня ознаки в експериментальній.

Отримані результати занесені в таблицю 3.1.

Таблиця 3.1

Емпіричні показники за шкалами методики «Опитувальник резильєнтності Джудіт Джонсон»

№/п	Назва шкали	U _{емп}	Рівень статистичної значимості
1	Соціальна підтримка	4,5	p < 0.05
2	Подолання емоцій	4,35	p < 0.05
3	Подолання складних ситуацій	4,25	p = 0,05

З наведених даних видно статистично значимі зрушення лише за шкалою «Подолання складних ситуацій» (U_{емп} = 4,25). Показники інших шкал знаходяться в зоні статистичної незначимості. Тим не менш, отримані результати дають нам підстави стверджувати, що сформована нами модель психологічного супроводу показала себе як ефективна. Тобто наша гіпотеза про позитивний вплив організаційного психологічного консультування та медіації у випадку міжособистісних конфліктів в державних установах підтвердилася.

Слід зауважити, що метод медіації показав свою ефективність с такими типами конфліктів, як неконструктивна комунікація та стрес.

Висновки до третього розділу

У результаті теоретичного аналізу та розгляду факторів, визначено ключові напрямки для тренінгової роботи з управління міжособистісними конфліктами в державних установах. Програма спрямована на вирішення проблем через розвиток навичок управління ресурсами, створення ефективного керівництва та позитивної організаційної культури, а також зменшення стресу та розвиток навичок конструктивної комунікації.

1. Застосування такої тренінгової програми сприятиме покращенню робочої атмосфери, зниженню рівня тривожності та покращенню комунікації між співробітниками. Програма враховує індивідуальні особливості державних службовців та спрямована на розвиток позитивних міжособистісних відносин.

2. Зазначена тренінгова програма враховує позитивні аспекти психосоціальної роботи з державними службовцями під час воєнного стану, спрямовано на розвиток резервів психічної стійкості та підтримує позитивний психоемоційний стан. За результатами дослідження визначено, що тренінгова програма впливає на поліпшення загального стану сприйняття та адаптації до конфліктних ситуацій.

3. Висновки проведеного дослідження вказують на ефективність застосування програми медіації для підвищення резиліентності працівників у державних установах. За результатами вторинного діагностування, проведеного за допомогою опитувальника резиліентності Джудіт Джонсон, було виявлено статистично значущі зміни у показниках соціальної підтримки, подолання емоцій та подолання складних ситуацій в експериментальній групі.

4. Аналіз отриманих результатів застосування U-критерію Манна-Уїтні підтвердив значущі відмінності між експериментальною та контрольною групами лише за шкалою "Подолання складних ситуацій". Це свідчить про

позитивний вплив програми медіації на здатність працівників ефективно подолати труднощі та конфліктні ситуації в робочому оточенні.

5. Отримані результати підтверджують гіпотезу про позитивний вплив організаційного психологічного консультування та медіації у вирішенні міжособистісних конфліктів в державних установах. Зокрема, метод медіації виявився ефективним у вирішенні конфліктів, пов'язаних з неконструктивною комунікацією та стресом.

Враховуючи отримані позитивні результати, рекомендується розглядати подальший розвиток та впровадження подібних програм в державних установах як засіб підтримки та розвитку психологічної стійкості працівників, сприяючи зниженню ризиків виникнення міжособистісних конфліктів.

ВИСНОВКИ

В ході проведення дослідження розглянуто техніки організаційного психологічного консультування та медіації, як важливу складову профілактики та вирішення конфліктів у взаємодії органів влади і громадськості та комунікаційного засобу розвитку корпоративної культури публічного управління. Визначено, що інституціоналізація медіації дозволяє розширити сферу її застосування: від внутрішніх міжособистісних конфліктів до зовнішніх в різних сферах публічного управління. Встановлено, що механізми розвитку медіації сприяють розбудові корпоративного управління, як в органах публічної влади так і органах місцевого самоврядування.

З урахуванням досвіду європейських країн можна дійти висновку, що українському суспільству в цілому та НАДС зокрема слід сконцентруватися на вирішенні таких питань для ефективного впровадження процедур медіації:

1. Підвищувати рівень довіри до форм альтернативного вирішення спорів, у т.ч. медіації, та поінформованості посадових осіб про можливості, які надаються у процесі АВС.

2. Забезпечити доступність послуг з медіації, наприклад, за рахунок запровадження практики безоплатної правової допомоги у сфері медіації для державних службовців.

3. Забезпечити наявність кваліфікованих надавачів цих послуг або забезпечення доступності навчання для державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: першим кроком у цьому напрямку може стати створення доступних навчальних програм та їх масштабування; другим етапом – формування стійкої системи забезпечення якості.

4. Важливим є також відповідне стимулювання, заохочення зацікавлених сторін застосовувати практики медіації.

Впровадження технік організаційного психологічного консультування, як методу вирішення спорів, і опанування техніками медіації сприятиме ефективнішому розв'язанню конфліктів, починаючи з дрібних суперечок, які дуже часто спричиняють більш серйозні конфлікти і ведуть к значним втратам всієї установи.

Такий комплексний підхід до управління конфліктами в організації буде вагомим внеском у максимально ефективне вирішення стратегічних завдань, які ставить перед собою будь-яка компанія чи установа, і дозволить передбачити можливі втрати і ризики.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Афанасьєва, Н. Є. (2017). Психологічне консультування фахівців екстремального профілю: теорія, методологія, практика.
2. Бородін Є.Є. Застосування медіації в публічному управлінні. Становлення публічного адміністрування в Україні : мат-ли VII Всеукр. міжвуз. конф. студентів та молодих учених, м. Дніпро, 22 квітня 2016 р. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2016. С. 31–33.
3. Гальчак, А. Б. (2021). Механізм управління конфліктами в організації (Doctoral dissertation).
4. Дранчук, Л. М. (2018). Медіація як альтернативний спосіб розв'язання правових конфліктів.
5. Заверико Н.В. Медіація як технологія розв'язання конфліктів серед підлітків: вітчизняний та зарубіжний досвід. Соц. педагогіка: теорія та практика. Київ, 2012. № 2. С. 28-33
6. Закон України «Про судоустрій і статус суддів» від 02.06.2016 № 1402-VIII
7. Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015 № 889-VIII
8. Закон України «Про Кабінет Міністрів України» від 27.02.2014 № 794-VII
9. Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів» від 03.03.1998 № 137/98-ВР
10. Закон України «Про Регламент Верховної Ради України» від 10.02.2010 № 1861-VI
11. Закон України «Про трудові колективи і підвищення їх ролі в управлінні підприємствами, установами, організаціями» від 17.06.1983 № 9500-X
12. Закон України «Про Вищу раду правосуддя» від 21.12.2016 № 1798-VIII
13. Зінчина, О. Б. (2007). Конфліктологія. Харків: ХНАМГ.
14. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 № 322-VIII
15. Колесник, В. Г. (2022). Механізми управління конфліктами в професійній діяльності державних службовців як передумова їх ефективної професійної діяльності.

16. Кононець, М. О. (2017). Психологія конфлікту.
17. Кошова І.В. Наратив: особливості відображення переживання конфлікту. Актуальні проблеми психології: Психологія навчання. Генетична психологія. Медична психологія. Київ – Ніжин, 2007. Том 10, вип.1.
18. Краснобаєв, Д. О. (2022). Управління конфліктами та стресами в державних установах.
19. Ложкін Г.В. Конфлікти у сумісній діяльності. Київ, 1997. 96 с.
20. Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 03.03.2016 № 47 «Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу»
21. Орлянський В.С. Конфліктологія. Київ, 2007. 160 с.
22. Пірен М. І. Конфліктологія. Київ, 2005. 360 с.
23. Постанова Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 р. № 24 «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби».
24. Ровинський, Ю. О. (2017). СТАНОВЛЕННЯ ІНСТИТУТУ МЕДІАЦІЇ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВИЙ АСПЕКТ (Doctoral dissertation, НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ПРИ ПРЕЗИДЕНТОВІ УКРАЇНИ).
25. Розенберг, Ю. (2022). Система управління конфліктами в органах влади.
26. Скотт, Д. Г. (1991). Конфлікти: шляхи їх подолання. Київ: Внешторгиздат, 191с.
27. Соболь Т.А. Медіація як спосіб запобігання та розв'язання міжособистісних конфліктів серед підлітків. Наша шк. 2013. № 2. С. 20-23.
28. Технології роботи організаційних психологів. За наук. ред. Л. М. Карамушки. Київ, 2005. 366 с.
29. Указ Президента України «Про утворення Національної служби посередництва і примирення»
30. Управління конфліктами для потреб публічної служби: посібник і методичні рекомендації / Калениченко Т., Кисельова Т., Копіна А.,

- Корабльова О., Проценко Д., за заг. ред. Д. Проценко. — Київ: Ваїте, 2021. — 224 с
31. Шестова, О. В. (2022). Шляхи управління конфліктами на публічній службі.
32. Bollen, K., Euwema, M. (2013). Workplace Mediation: An Underdeveloped Research Area. *Negotiation Journal*. 29 (3): 329–353
33. Bollen, K. (2013). Workplace Mediation: An Underdeveloped Research Area. *Negotiation Journal*. 29(3): 329-353)
34. Bond, C.A. (1997). Shattering the myth: Mediating sexual harassment disputes in the workplace. *Fordham Law Review*. 65(6): 2489—2533; Oser, J. (2004–2005). The unguided use of internal ADR programs to resolve sexual harassment controversies in the workplace. *Cardozo Journal of Conflict Resolution*. 6: 283—312.
35. Doherty, N., Guyler, M. (2008). *The essential guide to workplace mediation and conflict resolution: Rebuilding working relationships*. London: Kogan Page Publishers; Dolder, C. (2004)
36. Doherty, N., Guyler, M. (2008); Fox, S., Stallworth, L.E. (2009). Building a framework for two internal organizational approaches to resolving and preventing workplace bullying: Alternative dispute resolution and training. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. 61(3): 220—241.
37. Dunford, B.B., Mumford, K.J., Boss, R.W., Boss, A.D., Boss, D.S. (2020). Integrated conflict management systems pay off with lower levels of formal grievances and lower turnover rates. *ILR Review*. 73, No. 2: 528—551, p. 529—530.
38. Engel, A., Korf, B. (2005). Negotiation and mediation techniques for natural resource management, p. 85—87
39. Goldman, W. (2011). Dispute system design and justice in employment dispute resolution: Mediation at the workplace. *Harvard Negotiation Law review*. 14: 1-34.
40. Goodhand, J.n, Vaux, T., Walker, R. (2002). *Conducting conflict assessments: guidance notes*.

41. Gosline, A. et al. (2001). *Designing Integrated Conflict Management Systems: Guidelines for Practitioners and Decision Makers in Organizations*. Ithaca, NY: Institute on Conflict Management, Cornell University, p. 8.
42. Howard, C.L. (2010). Organizational ombuds. Origins, roles, and operations,
43. Howard, C.L. (2016). A Broader View of Dispute Resolution. *Dispute Resolution Magazine*. 23(1): 7—10.
44. Karamushka, L. (2023). Differences in coping strategies of managers and employees of organizations in war conditions and their relationship with mental health. *Kyiv journal of modern psychology and psychotherapy*, 5, 24-32.
45. Karamushka, L., Tereshchenko, K., Kredentser, O., Lazos, G., & Karamushka, T. (2019). Relationship between job-related tension, negative affect at work and organizational culture. *Social Welfare: Interdisciplinary Approach*, 9(2), 18-28.
46. Rome, D.L. 2003. A guide to business-to-business mediation. *Dispute Resolution Journal*. 57(4): 51—59
47. Stallworth, L.E., McPherson, T., Rute, L. (2001). Discrimination in the workplace: How mediation can help. *Dispute Resolution Journal*. 56: 35—44.
48. Tran, Q. H. N. (2023). Exploring relationships among overload stress, work-family conflict, job satisfaction, person–organisation fit and organisational commitment in public organizations. *Public Organization Review*, 23(2), 759-775.
49. Volodina, T., Grossi, G., & Vakulenko, V. (2022). The changing roles of internal auditors in the Ukrainian central government. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 19(6), 1-23.
50. Цькування. Рада управління людськими ресурсами державної служби при НАДС України. 18.04.2019.
51. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/human%20resources/55.pdf> (дата звернення: 20.10.2023)
52. Більше ніж половина держслужбовців відзначають зменшення зарплати й понад 70% - істотне збільшення навантаження - Голова НАДС
URL:<https://nads.gov.ua/news/bilshe-nizh-polovyna-derzhsluzhbovtsiv->

vidznachaiut-zmshennia-zarplaty-i-ponad-70-istotne-zbilshennia-
navantazhennia-holova-nads (дата звернення: 20.10.2023)

53. <https://mozok.ua/anxietydisorder/testy/item/2703-shkala-trevogi-spilbergera-stai>
54. <https://santamaria.com.ua/about/blog/test-na-viznachennya-rivnya-stresu-za-v-yu-sherbatih>
55. <https://www.eztests.xyz/criteria/pearsonr/>
56. <https://onlinetestpad.com/ua/testview/1607699-test-tomasa-kilmana>

ДОДАТКИ

Додаток А

Опитувальник резильєнтності Джудіт Джонсон

Опитувальник резильєнтності Джудіт Джонсон оцінює рівень резильєнтності у трьох основних аспектах: соціальна підтримка, подолання емоцій та подолання ситуації. Результати опитування можна розподілити на три рівні: низький, середній та високий. Нижче наведено опис кожного рівня.

1. Соціальна підтримка:

- Низький рівень: Людина відчуває недостатню соціальну підтримку зі сторони родини, друзів або інших соціальних контактів. Вона може відчувати відчуженість і відсутність підтримки у складних ситуаціях.

- Середній рівень: Людина має деяку соціальну підтримку, але може відчувати нестабільність або обмежену кількість соціальних зв'язків. Вона може потребувати більше підтримки у важких моментах.

- Високий рівень: Людина має сильну соціальну підтримку від родини, друзів та інших людей у своєму оточенні. Вона відчуває, що може розраховувати на підтримку та допомогу у будь-якій ситуації.

2. Подолання емоцій:

- Низький рівень: Людина має обмежені навички управління емоціями та низьку саморегуляцію. Вона може відчувати значний стрес та неефективно подолати емоційні труднощі.

- Середній рівень: Людина має деякі навички управління емоціями, але може мати труднощі з ефективним подоланням складних емоційних ситуацій. Вона потребує певного рівня підтримки та розвитку у цій сфері.

- Високий рівень: Людина має сильні навички управління емоціями та вміє ефективно подолати емоційні труднощі. Вона може успішно розуміти, виражати та регулювати свої емоції.

3. Подолання ситуації:

- Низький рівень: Людина відчуває значні труднощі у подоланні складних ситуацій. Вона може відчувати безпорадність, нездатність знайти ефективні рішення та недостатню впевненість у своїх здібностях.

- Середній рівень: Людина має певні навички у подоланні складних ситуацій, але може стикатися з труднощами та не успішно подолати певні виклики. Вона може потребувати додаткової підтримки та розвитку у цій сфері.

- Високий рівень: Людина вміє ефективно подолати складні ситуації, має впевненість у своїх здібностях та вміє швидко знаходити раціональні рішення. Вона здатна адаптуватися до змін та знаходити оптимальні виходи зі складних ситуацій.

Інструкція: Будь ласка, прочитайте наступні твердження та обведіть відповідь, яка найбільше описує Вас:

		1	2	3	4	5
1	Якщо у мене будуть проблеми, у мене є люди, до яких я можу звернутися (Соціальна підтримка)	Категорично не згоден	Не згоден	Нейтрально/ Невпевнений	Погоджуюсь	Абсолютно згодний
2	Моя родина або друзі дуже підтримують мене (Соціальна підтримка)	Категорично не згоден	Не згоден	Нейтрально/ Невпевнений	Погоджуюсь	Абсолютно згодний
3	У складних ситуаціях я можу керувати своїми емоціями (подолання емоцій)	Категорично не згоден	Не згоден	Нейтрально/ Невпевнений	Погоджуюсь	Абсолютно згодний
4	Я можу впоратися зі своїми негативними емоціями (подолання емоцій)	Категорично не згоден	Не згоден	Нейтрально/ Невпевнений	Погоджуюсь	Абсолютно згодний
5	Коли я стикаюся з	Категорично не згоден	Не згоден	Нейтрально/ Невпевнений	Погоджуюсь	Абсолютно згодний

	проблемою, я зазвичай можу знайти рішення (подолання ситуації)					
6	Якби я потрапив у біду, я знаю інших, хто міг би мені допомогти (Соціальна підтримка)	Категорично не згоден	Не згоден	Нейтрально/ Невпевнений	Погоджуюсь	Абсолютно згодний
7	Загалом я можу вирішувати проблеми, які виникають (подолання ситуації)	Категорично не згоден	Не згоден	Нейтрально/ Невпевнений	Погоджуюсь	Абсолютно згодний
8	Я можу контролювати свої емоції (подолання емоцій)	Категорично не згоден	Не згоден	Нейтрально/ Невпевнений	Погоджуюсь	Абсолютно згодний
9	Зазвичай я можу знайти спосіб подолання проблем (подолання ситуації)	Категорично не згоден	Не згоден	Нейтрально/ Невпевнений	Погоджуюсь	Абсолютно згодний
10	В мене є члени сім'ї та друзі, які б мене вислухали, якщо б це було потрібно (Соціальна підтримка)	Категорично не згоден	Не згоден	Нейтрально/ Невпевнений	Погоджуюсь	Абсолютно згодний
11	Якби я зіткнувся з невдачею, я, ймовірно, зміг би знайти спосіб обійти проблему (подолання ситуації)	Категорично не згоден	Не згоден	Нейтрально/ Невпевнений	Погоджуюсь	Абсолютно згодний
12	Я можу впоратися зі своїми емоціями	Категорично не згоден	Не згоден	Нейтрально/ Невпевнений	Погоджуюсь	Абсолютно згодний

	(подолання емоцій)					
--	--------------------	--	--	--	--	--

На основі наданих описів субшкал опитувальника резильєнтності Джудіт Джонсон, формула інтегральної шкали резильєнтності може бути такою:

$$R = (S + E + C) / 3$$

де: R - інтегральний рівень резильєнтності;

S - рівень соціальної підтримки (високий рівень – 4,1- 5, середній рівень – 2,1-4,0, низький рівень – 1-2,0);

E - рівень управління емоціями (високий рівень – 4,1- 5, середній рівень – 2,1-4,0, низький рівень – 1-2,0);

C - рівень подолання складних ситуацій (високий рівень – 4,1- 5, середній рівень – 2,1-4,0, низький рівень – 1-2,0);

Отже, для кожного рівня резильєнтності визначається числове значення, яке потім обчислюється шляхом усереднення трьох оцінок. Значення R буде знаходитись в діапазоні від 1 до 5, де 1-2,0 відповідає низькому рівню резильєнтності, 2,1 -4,0 - середньому рівню, а 4,1-5 - високому рівню.

	Низький	Середній	Високий	Загалом
Соціальна підтримка 1,2, 6, 10	1-2	3	4	Н. 1-24
Подолання емоцій 3, 4, 8, 12	1-2	3-4	5	Ср.25-41
Подолання ситуації 5, 7, 9, 11	1-2	3	4	В 42

Інтегральна шкала резильєнтності за рівнями низького, середнього та високого рівня, враховуючи описи субшкал опитувальника резильєнтності Джудіт Джонсон, має наступний характер:

1. Низький рівень резильєнтності:

- Людина відчуває недостатню соціальну підтримку, відчуженість та відсутність підтримки зі сторони родини, друзів та інших соціальних контактів.

- Управління емоціями є викликом, вона має обмежені навички управління емоціями та низький рівень саморегуляції, що призводить до значного стресу та неефективного подолання емоційних труднощів.

- Подолання складних ситуацій є важким завданням, вона відчуває безпорадність, нездатність знаходити ефективні рішення та недостатню впевненість у своїх здібностях.

2. Середній рівень резильєнтності:

- Людина має деяку соціальну підтримку, але може відчувати нестабільність або обмежену кількість соціальних зв'язків. Вона може потребувати більше підтримки у важких моментах.

- Управління емоціями вимагає деяких навичок, але можуть виникати труднощі з ефективним подоланням складних емоційних ситуацій. Вона може потребувати певного рівня підтримки та розвитку у цій сфері.

- Подолання складних ситуацій є досяжним, але можуть виникати труднощі та неуспіхи при подоланні певних викликів. Вона може потребувати додаткової підтримки та розвитку у

3. Високий рівень резильєнтності:

- Людина має сильну соціальну підтримку від родини, друзів та інших людей у своєму оточенні. Вона відчуває, що може розраховувати на підтримку та допомогу у будь-якій ситуації.

- Управління емоціями є сильною стороною, вона має сильні навички управління емоціями та вміє ефективно подолати емоційні труднощі. Вона може успішно розуміти, виражати та регулювати свої емоції.

- Подолання складних ситуацій є легким завданням, вона має впевненість у своїх здібностях та вміє швидко знаходити раціональні рішення. Вона здатна адаптуватися до змін та знаходити оптимальні виходи зі складних ситуацій.

Ця інтегральна шкала дозволяє оцінити загальний рівень резильєнтності, враховуючи тривалість, пристосованість та реагування людини на складні ситуації у трьох основних аспектах.

ЗМІСТ ПРОГРАМИ ТРЕНІНГУ «НАВИЧКИ МЕДІАЦІЇ ТА ДІАЛОГУ ДЛЯ ПОТРЕБ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ»

ЗАНЯТТЯ 1	
<i>Вступна частина:</i> Знайомство; інформування про тему, мету, завдання, зміст та кінцевий результат тренінгу; оголошення регламенту та правил роботи; визначення рівня поінформованості та очікування учасників.	
<i>Основна частина:</i>	
ВИЗНАЧЕННЯ КОНФЛІКТУ. СТРУКТУРА КОНФЛІКТУ. КЛАСИФІКАЦІЯ КОНФЛІКТІВ	<p>Конфлікт (лат. <i>conflictus</i> — зіткнення) — реальні або ілюзорні, об'єктивні або суб'єктивні, по-різному усвідомлені протиріччя між людьми зі спробами їх емоційного вирішення.</p> <p>Якщо конфлікт вирішується неправильно, ігнорується, його деструктивна енергія виходить назовні, проявляється у тривозі, сум'ятті, самотності, низькій продуктивності праці, млявості, прихованому гніві та ін. Правильне врегулювання конструктивного конфлікту вселяє відчуття спокою, задоволення, наснажує енергією, розширює можливості особистісного зростання, переходу взаємовідносин у колективі в нову якість.</p> <p><u>До позитивних функцій конфліктів належать:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> — діагностична: конфлікт для пізнання стану справ у колективі; — регулятивно-розвиваюча: конфлікт унеможливорює застій у колективі, спонукає до змін і розвитку, відкриває дорогу інноваціям, здатним удосконалити і стабілізувати внутрішній світ, відносини, систему; — інформаційно-об'єднуюча: під час конфлікту люди дізнаються про себе і одне про одного, він стимулює рефлексію і розуміння; — об'єднання і структуризація, конфлікт сприяє структуризації, об'єднанню соціальних груп, створенню організацій; — стимулювання активності: конфлікт підвищує активність людей, нейтралізує «синдром покірності»; • особистості, підвищує її відповідальність, усвідомлення своєї значущості, сприяє самопізнанню і самореалізації; — психотерапевтична: конфлікт нейтралізує напруженість, дискомфорт, хронічні непорозуміння, дає їм вихід. <p><u>Негативними функціями конфліктів є:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> — становлення стереотипів і руйнівних форм самореалізації особистості шляхом маніпулятивного самоутвердження окремих особистостей; — погіршення психологічного клімату в колективі, руйнування міжособистісних стосунків; — зниження привабливості праці і її продуктивності; — неадекватність сприйняття проблеми учасниками; — виникнення неадекватних психологічних захистів; — ускладнення співпраці і обмеження можливості партнерства між сторонами під час конфлікту і після нього; — посилення конфронтації, нагнітання суперництва, прагнення більше до перемоги, ніж до розв'язання проблем; — збільшення матеріальних, емоційних витрат на вирішення конфліктів.

Зазвичай ми звертаємо увагу саме на ті конфлікти, що приносять нам втрати і неприємності. Але ж у правильній поведінці більшість з них могли відкрити нам нові можливості. Знаєте вираз “Не було би щастя, якби нещастя не допомогло”? Зазвичай, коли людина збереться внутрішньо, усвідомить свої можливості та здібності і візьметься за стару справу з новими думками, то і результат отримає зовсім інший.

Найчастіше виникають два види конфліктів внутрішньоособистісний та міжособистісний.

Внутрішні конфлікти можуть виникати через вимоги, що ставлять близькі та оточуючі, через неможливість реалізувати себе певним чином та недопустимість прийняття наявних пропозицій. Наприклад, звільнений з початком кризи керівник установи, філіалу, бажає влаштуватись на керівну посаду, проте пропозицій досить мало, а ті, що є, не влаштовують з ряду причин. Є варіанти пошуку роботи не на керівну посаду, проте це крок назад в кар’єрі, нижча заробітна плата тощо.

Кожна людина стикається у житті з більшістю видів конфліктних ситуацій, які мають свою власну специфіку вирішення. Внутрішні конфлікти можна вирішити наодинці з собою, конфлікти між організаціями зачіпають цілі групи людей. Розглянемо класифікацію конфліктів.

Структура конфлікту: Структура конфлікту — сукупність стійких зв’язків конфлікту, що забезпечують його цілісність, тотожність самому собі, відмінність від інших явищ соціального життя, без яких він не може існувати як динамічно взаємозалежна цілісна система й процес.

- **Конфліктуючі сторони** — особистості та соціальні групи.

- **Зона розбіжностей** — предмет, факт, проблема. Її не завжди легко виявити. Нерідко самі учасники конфлікту її чітко не уявляють.

- **Уявлення про ситуацію.** Кожен з учасників має своє уявлення про конфліктну ситуацію. Власні образи конфліктної ситуації визначають вибір стратегії поведінки учасників.

- **Мотиви.** Чому двоє людей уявляють одне й те ж по-різному? У кожної людини складається свій комплекс настанов, потреб, інтересів, думок, ідей. Мотиви можуть бути як усвідомленими, так і неусвідомленими.

- **Дії.** Коли в конфліктуючих людей є зона розбіжностей, різні уявлення про ситуацію, то вони починають поводитися так, що їхні дії заходять у суперечність.

Класифікацій конфліктів безліч, ми розглянемо ті, що стосуються організаційних конфліктів.

По значенню для групи і організації конфлікти діляться на конструктивні (позитивні) та деструктивні (негативні). Перші приносять користь і уникати їх не має сенсу, другі нічого крім проблем не приносять і мають вирішуватись в «зародку».

Конструктивні конфлікти ведуть до розвитку, активації сторін, ствердженню. Деструктивні: ведуть до самоствердження однієї особистості за рахунок інших.

За характером причин - об’єктивні та суб’єктивні.

За критерієм реальності:

1. «справжні» - реально існують і сприймаються адекватно;
2. «випадкові» - залежать від обставин і вирішуються з їх зміною, проте сторони цього не усвідомлюють;
3. «зміщені» - явні конфлікти, за якими приховується інший конфлікт;
4. «невірно приписаний» - конфлікт між сторонами через непорозуміння;
5. «латентний» - конфлікт, що існує, але не усвідомлюється сторонами;
6. «хибний» - конфлікт, що існує в силу неправильного сприйняття ситуації.

Також виділяють: міжгрупові, внутрішньогрупові, та внутрішньоособистісні конфлікти.

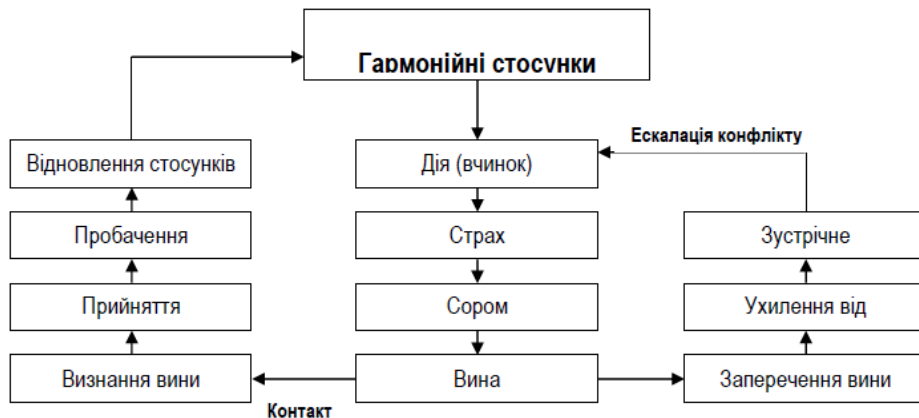
Міжгрупові конфлікти передбачають, що сторонами конфлікту є соціальні групи, інтереси яких несумісні, і своїми діями можуть приносити шкоду один одному. Найчастішими прикладами можуть служити конфлікти, що виникають між відділами. Зазвичай кожен відділ вважає виконання власних завдань пріоритетними. У випадку, якщо керівництво орієнтує роботу відділів на спільну мету, попутно вирішуючи організаційні та матеріально-технічні проблеми, розв'язання конфліктів приводить до кращої взаємної роботи відділів. В ході конфлікту сторони зазвичай краще починають розуміти суть проблем кожного відділу і шукати прийнятні рішення, від чого виграє ефективність робочих процесів в цілому.

Внутрішньогрупові конфлікти. Зазвичай регулюються самостійно, проте, якщо вирішення конфліктів не відбувається саме собою, можуть нагромаджуватись і приводити до «ланцюгової реакції». Це рівень одного відділу, і конфлікти стосуються розподілу задач і відповідальності. У випадку порушення одного з учасників своїх зобов'язань робота всього відділу порушується. В даному випадку гострим є питання взаємовиручки та поваги. У випадку, якщо у групі присутні такі поняття, як переслідування одного чи декількох учасників, невідповідальність, конфлікти можуть набирати обертів. Це той випадок, коли від рішення керівника відділу - втручатись чи ні - залежить психологічний клімат та, як результат, ефективність роботи відділу. Дану ситуацію ілюструє «Коло динаміки», подані нижче (Мал. 1).

Міжособистісті конфлікти - виникають найчастіше ситуативно, або в силу особистісних особливостей однієї чи обох сторін. Ситуативні конфлікти вирішуються разом зі зміною ситуації, або відношення до ситуації, якою були викликані. Керівник - посередник - у даному випадку допомагає розібратись з ситуацією, змінити ставлення до неї, або, якщо тривалість дії ситуації не значна, може просто зачекати.

Що стосується особистісних особливостей чи історії конфлікту між підлеглими, тут треба бути досить толерантним і уважним. Недостатність комунікативних навиків можна виправити навчанням персоналу, накопичені претензії запропонувати висловити один одному і прояснити позиції сторін, погану психологічну сумісність в деяких випадках можна вирішити за допомогою зведення до мінімуму взаємодії сторін, або ведення спільної діяльності через колегу (який у цьому випадку виконує роль медіатора).

Внутрішньоособистісні конфлікти - це конфлікти мотивації, відчуттів, інтересів, потреб. Здавалося б, це справа самої особистості, але демотивовані спеціалісти можуть працювати в півсили і демотивувати інших. Тут декілька варіантів, уже на етапі співбесіди по можливості прояснити, що мотивує працівника, в якій ситуації його діяльність будемаксимально ефективною, створити умови для підтримки мотивації і час від часу ключовим працівниками пояснювати їхні перспективи.



Мал.1. Коло динаміки конфлікту

На малюнку відображено, як «ескалація конфлікту» призводить до «ходінню по замкненому колу». Якщо жодна з сторін не має бажання розв'язати конфлікт або має побоювання втрати авторитет, створити прецедент поступки, просто показати свою слабкість (насправді здатність взяти на себе відповідальність – це не лише прояв сили особистості, але й прояв зрілості), не може зробити перший крок, поява медіатора відкриває шлях для обох сторін.

ВИЗНАЧЕННЯ МОЖЛИВИХ НЕГАТИВНИХ ТА ПОЗИТИВНИХ НАСЛІДКІВ КОНФЛІКТНОЇ СИТУАЦІЇ

Наслідки конфлікту досить суперечливі. Конфлікти, з одного боку, руйнують соціальні структури, приводять до значних необґрунтованих витрат ресурсів, а з іншого боку - є тим механізмом, що сприяє рішенню багатьох проблем, згуртовує групи й в остаточному підсумку служить одним зі способів досягнення соціальної справедливості.

Подвійність оцінки людьми наслідків конфлікту призвела до того, що соціологи, що займаються теорією конфліктів, або, як ще говорять, конфліктологією, не прийшли до загальної точки зору із приводу того, корисні або шкідливі конфлікти для суспільства. Так, багато хто вважає, що суспільство й окремі його складові частини розвиваються в результаті еволюційних змін, і внаслідок цього припускають, що соціальний конфлікт може носити тільки негативний, руйнівний характер.

Але існує група вчених, що складається із прихильників діалектичного методу, які визнають конструктивний, корисний зміст всякого конфлікту, тому що в результаті конфліктів з'являються нові якісні визначеності. Припустимо, що в кожному конфлікті існують як дезінтегративні, руйнівні, так і інтегративні, творчі моменти. Конфлікт здатний руйнувати соціальні спільноти. Крім того, внутрішній конфлікт руйнує групова єдність.

Говорячи про позитивні сторони конфлікту, слід зазначити, що наслідком конфлікту може стати посилення групової взаємодії. Конфлікт може виявитися єдиним виходом з напруженої ситуації.

Таким чином, у наявності існують два типи наслідків конфліктів:

- 1) дезінтегровані наслідки, які підсилюють жорстокість, ведуть до спорів, сутичок, шантажу, сварок, до внутрішньогрупової напруги, руйнують нормальні канали кооперації, відволікають увагу членів групи від поточних проблем;
- 2) інтегративні наслідки, які визначають вихід зі складних ситуацій, приводять до вирішення проблем, підсилюють групову згуртованість, ведуть до висновку союзів з іншими групами, приводять групу до розуміння інтересів її членів.

Таблиця 1

Наслідки конфліктів

Позитивні наслідки:	Негативні наслідки:
Розрядка напруженості між конфліктуючими сторонами	Великі емоційні і матеріальні втрати для участі в конфлікті
Діагностика можливостей опонентів	Плинність кадрів, зниження рівня дисципліни праці, погіршення соціально-психологічного клімату колективу
Згуртування колективу організації у протиборстві із зовнішніми труднощами	Вороже ставлення до переможених
Конфлікт - джерело інновацій, стимулювання до змін і розвитку	Надмірне захоплення процесом конфлікту, що шкодить роботі
Удосконалення нормативної бази, поява нових правил і процедур	Після завершення конфлікту наявність зниження рівня співробітництва між частиною працівників
Виявлення управлінських проблем в організації	Складне і довготривале відновлення ділових стосунків

Процес вирішення конфліктів реалізується за рахунок різних технологій. Технології являють собою систему способів, методів, підходів, численних тактичних прийомів, моделей цілеспрямованих ігор. Розглянемо найбільш відомі, що застосовуються на практиці найчастіше. Інформаційні технології, по своїй суті, є технологіями протидії щодо появи і їх розростання ще на етапі свого латентного зародження і спрямовані на прискорене виявлення зацікавлених сторін, припинення розростання конфлікту.

У будь-якій складній і запутаній конфліктній ситуації, як правило, циркулює надзвичайно багато перекрученої, випадкової, а часом і свідомо помилкової інформації, особливо багато з'являється різноманітних чуток і вкрай бракує достовірної інформації. Ліквідація дефіциту інформації й усунення чуток можуть інформаційно забезпечити регулювання конфлікту, а в деяких ситуаціях і суттєво знижують гостроту протистояння або навіть приводять до його завершення.

Дієвість розглянутої технології залежить від ряду факторів, серед них: по-перше, бажання побачити реальні події, чому може перешкодити зайвий завзятий «захист честі мундира», або бажання не «виносити сміття з хати»; по-друге, об'єктивне сприйняття конфлікту всіма учасниками конфлікту, а також того оточення, де він протікає. Участь широких соціальних прошарків у конфлікті ще

	<p>більше підвищує роль системи комунікації й інформування на всіх рівнях соціальної ієрархії. Доступність інформації, а також право на неї вимагається демократичним режимом і є базовою умовою функціонування громадянського суспільства.</p> <p>У той же час, не можна дане право абсолютизувати, тому що неконтрольована інформація, особливо спрямована на розпалення расових, національних або соціальних протиріч і ворожості, геноциду, ідей фашизму може стати, а в реальності, і стає причиною прояву конфлікту і порушником демократичних прав у суспільстві.</p> <p>Організаційні технології передбачають структурно - організаційні заходи впливу, що змогли б нормалізувати взаємини серед співробітників, у крайньому випадку хоча б заблокувати розвиток конфлікту. Серед розглянутих заходів можуть бути кадрова перестановка, дисциплінарні міри покарання або стимулювання, різні виховні заходи.</p> <p>Показовими у цьому плані можуть виступати зустрічні ініціативи по зняттю напруги, розроблені соціальним психологом Ч. Осгудом, що містять такі правила:</p> <ul style="list-style-type: none"> а) робити публічні правдиві заяви про бажання однієї із сторін припинити ескалацію конфлікту; б) роз'яснювати про наявність необхідних передумов для можливого примирення; в) стимулювати опонента до обміну взаємовигідними вчинками, однак не ставити їх у якості передумови виконання своїх обіцянок; г) можливість тривалості виконання поступок через незгоду з боку іншої сторони. <p>Різноманітні методи вирішення конфліктів можна розбити на дві групи - негативні і позитивні. До негативних методів можна віднести усі види боротьби, що мають на меті досягнення перемоги однієї із сторін і руйнування самої можливості угод між ними. Позитивні методи передбачають можливість збереження умов для угод між суб'єктами конфлікту. До них можна віднести різноманітні переговори і види конструктивного суперництва. Відмінність між негативними і позитивними методами є досить умовною і відносною, тому що в практичній діяльності по керуванню конфліктами вони дуже часто доповнюють один одного.</p>
<p>СТИЛІ ПОВЕДІНКИ У КОНФЛІКТНІЙ СИТУАЦІЇ: СУПЕРНИЦТВО, УНИКНЕННЯ, ПРИСТОСУВАННЯ, КОМПРОМІС, СПІВПРАЦЯ</p>	<p>Розглянемо стратегії поведінки, що можуть вибрати учасники конфліктів.</p> <p>Суперництво. Полягає в нав'язуванні протилежній стороні вигідних тільки для себе умов. Суперництво бачить результат протистояння тільки в перемозі над суперником, тому сторони не можуть мати загальних цілей та інтересів, боротьба ведеться жорстко. Суперництво може нести позитив тільки за умови, якщо його результат сприятиме прогресу, стимулюватиме розвиток. Тривале в часі суперництво в якості стратегії втрачає ефективність, тому що виснажує ресурси обох сторін, може вплинути на розміщення балансу сил, підштовхнути до переходу на більш цинічні методи боротьби або втягування в нього інших сил.</p> <p>Співробітництво сприяє пошуку обома сторонами такого рішення, що змогло б їх задовольнити. Така стратегія є активною, тому що обидві сторони прагнуть до взаємовигідного розв'язання конфлікту. Однак, вона не завжди буває можливою, тому що, крім бажання, необхідне ще і величезне зусилля обох сторін, відмовлення від свого</p>

	<p>егоїзму.</p> <p>Компроміс як стратегія передбачає взаємні поступки з обох сторін, що можуть бути не завжди вигідними, однак, саме через поступки кожна зі сторін може реалізувати найбільш вагомую частину своїх первісних цілей. Причини переходу до такої стратегії можуть бути найрізноманітніші, часом компроміс є єдиним способом зберегти мирний варіант вирішення проблеми. У той же час, коли він реалізується не на паритетній основі, то може законсервувати глибинні причини конфлікту і привести в подальшому до його рецидиву.</p> <p>Стратегія пристосування реалізується однією зі сторін через свідоме зниження своїх вимог, прийняття умов опонента аж до повного визнання позиції іншої сторони. Поступове визнання правоти протилежної сторони може на одному з етапів таких поступок привести до повної капітуляції перед його вимогами. Вибір даної стратегії може бути викликаний різними причинами, це можуть бути і визнання правоти опонента, і виснаження своїх ресурсів, і визнання безперспективності продовження боротьби, і спроба зберегти сили для подальшої боротьби і т.ін. Досить часто поступки однієї зі сторін можуть сприйматися іншою стороною як прояв слабкості і тому можуть викликати ескалацію конфлікту, прагнення цілком добити опонента, що поступається. Ціна вибору такої стратегії буває дуже великою.</p> <p>Стратегія ухилення виявляється в прагненні однієї зі сторін, знаходячись у стані конфлікту, всіляко ухилитися від активних дій проти іншої сторони. Сторона, яка вибрала подібну тактику, усіяло намагається не визнавати і при цьому всіляко ухилитися від відповідних дій опонента. Найчастіше таке відбувається, коли одна зі сторін не вважає предмет конфлікту значущим для себе.</p>
<p>АНАЛІЗ КОНФЛІКТУ. КОНФЛІКТУЮЧІ СТОРОНИ, СУТЬ КОНФЛІКТУ, СТАДІЯ КОНФЛІКТУ</p>	<p>Аби проаналізувати структуру конфлікту, слід виокремити основні його складові.</p> <p>I. Конфліктуючі сторони — окремі особистості або групи можуть бути задіяні у конфлікті, а інші учасники конфлікту — співчуваючі (з одного або з другого боку), провокатори (підбурювачі), примирювачі, консультанти, невинні.</p> <p>II. Зона розбіжностей — предмет, факт, проблема, її не завжди легко виявити. Нерідко самі учасники конфлікту її чітко не уявляють. Однак, коли вони почнуть конфліктувати, зона розбіжностей розбухає, у ній з'являються нові й нові зони. Коли конфліктологи досягають згоди в якомусь пункті, то зона розбіжностей звужується. У разі ліквідації всіх розходжень вона зникає, що означає завершення конфлікту.</p> <p>III. Уявлення про ситуацію. Кожен з учасників має своє уявлення про конфліктну ситуацію. Конфліктанти бачать справу по-різному — це, власне, і створює ґрунт для їхнього зіткнення. Щодо конфлікту це означає: якщо людина вважає конфліктну ситуацію реальною, то це викликає реальні конфліктні наслідки.</p> <p>IV. Мотиви. Чому двоє людей уявляють одне й те саме по-різному? Тут існує багато причин. Вільям Шекспір писав, що кожна людина — цілий світ у мініатюрі, який ніхто ніколи не зможе пізнати й зрозуміти повністю. У кожної людини складається свій комплекс установок, потреб, інтересів, думок, ідей. Мотиви можуть бути як усвідомленими, так і неусвідомленими. Конфліктолог далеко не</p>

	<p>завжди може легко зрозуміти мотиви, якими керуються конфліктанти. Люди нерідко приховують справжні мотиви своєї поведінки, бо самі їх як слід не розуміють, навіть інколи щиро помиляються. Для конфліктолога важливо розібратися в мотивах, прагненнях конфліктантів, бо інакше складно зрозуміти їхню поведінку, щоб спрямувати хід конфлікту на конструктивне вирішення.</p> <p>V. Дії. Коли в конфлітуючих людей є зона розбіжностей, різні уявлення про ситуацію, яка виникає у зв'язку з існуванням цієї зони, то, природно, ці люди починають поводитися так, що їхні дії заходять у суперечність. Дії однієї сторони заважають іншій досягти своєї мети — тому оцінюються обома як негативні, некоректні. У зіткненні спрямованих один проти одного дій та протидій конфліктолог повинен бачити за видимими проявами конфлікту його невидимі сторони. У цьому полягає його місія.</p>
<p>СПІВВІДНОШЕННЯ: ПОТРЕБИ, ІНТЕРЕСИ, ПРОБЛЕМИ, ПРОПОЗИЦІЇ</p>	<p>Аналіз конфлікту містить наступні елементи.</p> <p>Учасники: хто конфліктує? Які їх вимоги одне до одного? Яка їх мотивація: для чого їм це необхідно і наскільки це важливо? Якими ресурсами, необхідними для досягнення цілі, вони володіють? Вибір рішення про спосіб розв'язання конфлікту</p> <p>Мотиви в конфлікті — це спонукання до вступу в конфлікт, пов'язані із задоволенням потреб опонента, сукупність зовнішніх і внутрішніх умов, що викликають конфліктну активність суб'єкта. У конфлікті часто складно виявити справжні мотиви опонентів, тому що вони в більшості випадків приховують їх, подаючи в позиціях і декларованих цілях мотивування участі в конфлікті, що відрізняється від первинних мотивів.</p> <p>Основним збудником активності опонента в конфлікті є його потреби. Вони являють собою стан суб'єкта, обумовлений відсутністю опонента серед об'єктів, необхідних для його існування й розвитку (ресурсів, влади, духовних цінностей), що виступають джерелом його активності. Потреби в безпеці, визнанні, соціальній приналежності тощо притаманні як окремому індивідові, так і соціальним групам, цілим суспільствам і державам.</p> <p>Аналіз причин поведінки сторін у конфліктах показує, що вони зводяться до прагнення задовольнити свої інтереси. Інтереси опонента являють собою усвідомлені потреби, що забезпечують його спрямованість на об'єкт конфлікту і сприяють вияву його конфліктної поведінки.</p> <p>Близькими до інтересів опонентів є цінності, які вони можуть відстоювати в конфлікті. Це можуть бути загальнолюдські цінності (наприклад, істинність судження, ідеї, справедливість рішення), цінності, виражені в якомусь конкретному здобутку культури, а також особистісні цінності (почуття власної гідності, честь, самооцінка тощо).</p> <p>Мотиви індивіда, групи не виникають самі по собі й часто визначаються ситуацією, умовами, у яких вони знаходяться. Найчастіше соціально дезорганізаційні процеси, що відбуваються в суспільстві, деформують суспільну свідомість, а вона реалізується й переломлюється через потреби, інтереси, а отже, через цілі, вчинки та дії конкретних людей і груп.</p> <p>Мотиви сторін протидії конкретизуються в їхніх цілях. Ціль — це</p>

	<p>усвідомлений, передбачений образ результату, на досягнення якого спрямовано дії людини. Метою суб'єкта в конфлікті є його уявлення про кінцевий результат конфлікту, його передбачуваний корисний (із погляду особистої, суспільної чи групової важливості) результат. У конфлікті можна виділити стратегічні й тактичні цілі опонентів. Основна мета опонента — оволодіння об'єктом конфлікту, їй підпорядковано тактичні цілі. Однак залежно від розвитку конфлікту основну мету може бути замінено на іншу (нанесення опонентові максимального збитку — матеріального, морального, психологічного), яка на початку конфлікту виступала як мета-засіб. Останнім елементом найбільш видимої частини прагнень людини, соціальної групи в конфлікті, що завжди аналізується і береться до уваги, є позиція. Це система відносин опонента до елементів конфліктної ситуації, яка виявляється у відповідній поведінці та вчинках. Це сукупність фактичних прав, обов'язків і можливостей опонента, що реалізуються в конкретній конфліктній ситуації за допомогою спілкування, поведінки й діяльності. Позиція характеризується, з одного боку динамічністю й гнучкістю, з іншого — відносною стійкістю.</p>
ЗАНЯТТЯ 2	
<i>Основна частина</i>	
<p>ПРИНЦИПИ МЕДІАЦІЇ. ЗАВДАННЯ ТА НАВИКИ МЕДІАТОРА</p>	<p><i>Медіація</i> (від лат. mediation – посередництво) – це добровільний і конфіденційний процес, у якому нейтральна третя особа (медіатор/медіаторка) допомагає сторонам знайти взаємоприйнятний варіант вирішення ситуації, що склалася.</p> <p><i>Медіатор/медіаторка</i> – спеціально підготовлений/підготовлена посередник/посередниця у вирішенні конфліктів, який/яка однаково підтримує обидві сторони та допомагає їм знайти взаємоприйнятне рішення.</p> <p>Принципи медіації</p> <p>1. Добровільність. Участь у процесі медіації є добровільною, а посередник – вільно обраним. Сторони мають право відмовитись від процедури медіації на будь-якому етапі. Цей принцип виявляється і в тому, що всі рішення ухвалюються тільки за взаємною згодою сторін.</p> <p>2. Рівноправність сторін. Жодна із сторін не має процедурних переваг, їм надається однакове право висловлювати свої думки, визначати порядок денний переговорів, оцінювати прийнятність пропозицій і умов угоди тощо. Важливо, щоб посередник зберігав незалежні, неупереджені відносини з кожною стороною і забезпечував їм рівне право участі в переговорах. У професіоналів є правило – власні почуття і оцінки залишити за межами процесу медіації.</p> <p>3. Нейтральність медіатора стосовно предмета суперечки дає можливість сторонам розкритися, відчути довіру до процесу і працювати в атмосфері співпраці. Посередник не може нав'язувати сторонам власних рішень навіть у випадках, якщо ці рішення, на його думку, є найкращими. Компетентний посередник знає, що сторони отримують психологічне задоволення лише тоді, коли самі розв'язують свої проблеми.</p> <p>4. Конфіденційність. Конфіденційність виражається у взаємній домовленості сторін і медіатора не розголошувати того, що відбувалося під час процесу (якщо тільки немає іншої спільної</p>

	<p>домовленості).</p> <p>Мінімальною відповідальністю медіатора є забезпечення гарантії того, що учасники не вийдуть з процесу медіації в більш складній для себе ситуації в порівнянні з тим моментом, коли вони були залучені до цього процесу.</p> <p>Правила медіаційної зустрічі</p> <ul style="list-style-type: none"> • Слухати іншого і говорити по черзі, навіть якщо з ним/з нею не згоден/згодна, щоб у кожного/кожної була можливість висловитися і бути почутим/почутою. • Уникати образ один одного, щоб усі відчували себе в безпеці. • Дотримуватися конфіденційності, тобто не розповідати іншим про те, що відбувалося на зустрічі. • Кожен/кожна учасник/учасниця може за потреби зробити перерву, запропонувати перенести зустріч на інший час. • Кожен/кожна учасник/учасниця може відмовитися від медіації/медіатора. • Медіатор/медіаторка може поговорити з кимось із учасників наодинці, а також учасник/учасниця з медіатором/медіаторкою. • Медіатор/медіаторка може перервати медіацію. <p>Під час проведення медіаційної зустрічі медіатор/медіаторка:</p> <ul style="list-style-type: none"> • уважно слухає і не перебиває; • дуже чітко висловлює свою думку; • ставить запитання, що сприяють розумінню ситуації; • ставиться до кожного учасника/учасниці зустрічі з повагою; • дотримується нейтралітету і не приймає нічиєї сторони; • не надає жодних порад і не висловлює власної точки зору; • не шукає, хто правий, а хто винуватий; • допомагає учасникам/учасницям медіації знайти конструктивне вирішення конфлікту з однаковою вигодою для обох сторін.
<p>ЯК ПРИСУТНІСТЬ МЕДІАТОРА МОЖЕ ВПЛИнути НА РОЗВИТОК КОНФЛІКТНОЇ СИТУАЦІЇ.</p>	<p>Посередник у конфліктній ситуації розвиває та закріплює конструктивні елементи спілкування та взаємодії, вирішує конфлікт, намагаючись в інтересах обох сторін змінити орієнтацію «я виграв — ти програв» на установку співпраці: «я виграв — ти виграв».</p> <p>Регулювання - це окрема форма вирішення конфліктів, яка полягає в тому, що в усуненні суперечностей між опонентами бере участь третя сторона. Залучення третьої сторони можливе навіть і без згоди учасників конфлікту. Під регулюванням конфлікту можна вважати такі дії, які ставлять собі за мету ослабити сам процес боротьби або перевести гостроту відносин в іншу площину, або на інший рівень відносин.</p> <p>Отже, проблема регулювання конфлікту - це проблема обмеження його негативної дії на суспільні відносини і перекладення його в суспільно допустимі форми розвитку.</p>
<p>СТРАТЕГІЇ Й ТАКТИКИ КОНФЛІКТНОЇ ВЗАЄМОДІЇ</p>	<p>Процес взаємодії не завжди відбувається в бажаному напрямі. Між людьми, які контактують, можуть виникнути часткові суперечності, а може виявлятися й антагонізм позицій, породжений наявністю в них цінностей, цілей і мотивів, що взаємозаперечуються. Тоді стосунки ускладнюються до такої міри, що говорять про виникнення</p>

	<p>міжособистісного конфлікту, під яким прийнято розуміти зіткнення протилежних поглядів, інтересів і дій окремих людей та груп. Динаміка перебігу конфлікту залежить від поведінки його опонентів. Оскільки люди неоднаково поведуться під час конфлікту, то питання, яке є предметом суперечностей, може вирішуватися як у формі поради, прохання, так і у формі докорінної ломки взаємостосунків. Відомі такі форми перебігу конфлікту:</p> <ul style="list-style-type: none"> - відкритий конфлікт, який характеризується очевидним, яскраво вираженим, емоційно насиченим зіткненням сторін; - прихований конфлікт (реальні розбіжності приховуються опонентами за зовні бездоганними формами стосунків); - так званий «сліпий» конфлікт (один або обидва учасники взагалі не усвідомлюють його наявності); - «невідомий» конфлікт (реальні суперечності замаскуються, а на поверхні стосунків залишається слабо виражена неприязнь). <p>Водночас кожна форма перебігу конфлікту має свій специфічний тип поведінки і взаємин людей. На стадії, коли стан напруження є прихованим, надзвичайно важливо відчутти момент усвідомлення ситуації як конфліктної, тобто момент розуміння того, що суперечність, яка виникла, звичним чином не розв'яжеться. Саме таке усвідомлення й визначення ситуації як конфліктної стає своєрідним пусковим психологічним механізмом, який відсікає всі стратегії й форми поведінки, що не відповідають станові конфлікту, і «включає» той запас стратегій поведінки, який допомагає досягти мети, розв'язати проблему.</p> <p>На цій стадії, яка породжує різні емоції, неоднакове ставлення до конфлікту й опонентів, пропонуються деякі варіанти, форми спільних дій:</p> <ul style="list-style-type: none"> • відхід від конфліктної ситуації (усвідомивши ситуацію як конфліктну, оцінивши її можливі результати, один з опонентів може прийняти рішення про вихід із системи стосунків, що склалася); • переговори або «торг», пошуки компромісів. У формі відкритого конфлікту кожна зі сторін розцінює власні ресурси як значні і вважає, що є резерв їх посилення. <p>Для того, аби досягти максимуму бажаного, розробляються і пропонуються певні форми дій:</p> <ul style="list-style-type: none"> • демонстрація посилення власних ресурсів (тактика полягає в тому, що одна із сторін дає зрозуміти своїм опонентам, ніби в неї є реальна можливість збільшити власні ресурси таким чином, що вони значно перебиватимуть ресурси іншої сторони; безперечно, на таку дію опонент може реагувати по-різному, а саме: він виходить із конфліктної ситуації, адже власні можливості можуть здатися меншими; мобілізує додатковий потенціал, відшукує шляхи посилення власних ресурсів); • вичікування, збереження попереднього стану (ця тактика часто застосовується, щоби здобути додаткову інформацію про опонентів, їхні ресурси тощо); • ризик (сторона, що використовує подібну тактику, застосовує серію швидких, безперервних, максимально ефективних дій, на які неможливо не відповісти, створюючи тим самим своєму опоненту умови несподіванки, дефіциту часу, які в співвідношенні з дефіцитом інформації змушують робити грубі промахи й помилки); • примус (тактика використовується сильнішою стороною або
--	---

	<p>стороною, що має більше можливостей для посилення власних ресурсів).</p> <p>Етап розв'язання міжособистісного конфлікту є найскладнішим завданням для його учасників, яке потребує прояву творчості. Саме міжособистісний рівень передусім вимагає вникнути в психологічну сутність суперечностей між сторонами, що конфліктують, не віддаючи переваги тому чи іншому опонентові.</p> <p>Виходячи з цього, пропонується чимало практичних рекомендацій і щодо попередження конфлікту, і стосовно його профілактики чи послаблення.</p>
<p>ОРГАНІЗАЦІЯ І ПРОЦЕДУРА ПРОЦЕСУ МЕДІАЦІЇ</p>	<p>Посередник спрямовує процес і допомагає обом сторонам досягти того, до чого вони прагнуть.</p> <p>Зміст процесу залежить від учасників.</p> <p>І етап. Відкриття</p> <ul style="list-style-type: none"> • Розміщення учасників потребує уваги. Краще не розміщувати їх навпроти одне одного. • Використовуйте фліпчарт для записів важливих аспектів проблеми. • Робити періодично резюме, становить часовий формат. • Детально поясніть роль медіатора і зробіть акцент на його нейтральності. Посередник керує процедурою, а учасники її змістом. Збереження нейтральності означає отримання найкращих результатів для обох сторін. • Перевірте на початку, наскільки всі учасники розуміють суть процедури і погоджуються з нею. Запитайте, чи хоче хтось з учасників щось додати. Доповнення і зміни можливі в будь-який час, якщо одна із сторін чимось незадоволена. • Уточніть, чи готові сторони взяти участь у процесі медіації. Можливо, що учасники сумніваються в результативності процесу. Повідомте, що подібні сумніви абсолютно нормальні. • Досягніть згоди всіх учасників використовувати “Я твердження”. Попросіть їх висловлюватись від себе: “З мого досвіду”, “Я вважаю, що..”, “На мою думку..”. • Створіть і підтримуйте протягом процесу обстановку співпраці для спільного вирішення проблеми обома сторонами. Налаштуйте учасників на підхід „виграти / виграти”. • Встановіть загальну спрямованість процесу. Сесію корисно почати з визначення загальних тем, з яких учасники хочуть досягти згоди. Ось два можливі напрями: <ol style="list-style-type: none"> а) Майбутнє. Це найбільш загальний напрям. Минуле сприймається як щось, що вже відбулося, і обговорення швидко переходить від старих образ і болю до питання: “Що ми можемо зробити тепер?” У більшості конфліктів перенесення акценту на майбутнє є природним і ефективним. Багато професійних посередників погоджуються на медіацію тільки за умов готовності сторін до такого підходу. б) Минуле. Іноді конфлікти минулого потребують вирішення. У деяких випадках сторони хочуть висловити накопичені почуття один до одного і розібратися в колишньому, перш ніж перейти до обговорення теперішніх розбіжностей. Біль минулого або нерозуміння важливості мотивів наштовхнули людей на певні вчинки, що підірвали сьгоднішні стосунки. Періодичні “очищення душі” зазвичай необхідні для підтримки тривалих близьких взаємин.

Проте подібні сесії вимагають особливих навичок і входять в компетенцію професійних психотерапевтів.

- Забезпечте рівну участь сторін. Протягом процесу стежте за тим, щоб кожна сторона мала нагоду висловити думку і уважно вислуховувала думку іншої сторони.

II етап. Основний

- Спрямовуйте процес до його мети – “виграти / виграти”. Посередництво перетворює опонентів на партнерів по розв’язанню проблеми.

- Спрямовуйте учасників на усвідомлення їх потреб і побоювань. Дайте зрозуміти, що їх інтереси важливі для вас. Створення “карти конфлікту” – прекрасний прийом, оскільки він дає можливість всім учасникам ознайомитися з потребами і побоюваннями інших в цьому питанні, а також виявити чинники, що відкривають нові можливості.

- Резюме. Корисно час від часу підсумовувати результати сесії. Повторюйте головні думки, вдаючись до форми висловлювання, що відкриває нові альтернативи.

- Наприклад: “Ви незадоволені нинішнім положенням і хотіли б знайти шляхи його покращення”. Для переривання монологу скористайтеся прийомом резюмування і ставте запитання, яке дозволило б просунути дискусію вперед. У деяких випадках доцільно попросити одного учасника повторити у загальних рисах те, що було сказане іншим. Цей прийом особливо ефективний тоді, коли один учасник істотно змінив свою позицію або пішов на поступки. Часто людям важко сприймати інформацію, яка вимагає від них зміни їх сприйняття іншої людини або ситуації. При високому напруженні емоцій дуже корисно попросити кожного учасника переказати почуте до того, як він висловить свою думку або почуття.

- Ставте запитання. Правильно поставленні питання спрямовують процес в конструктивне русло:

Як те, що Ви зараз говорите, допомагає вирішити конфлікт?

Що потрібно для того, щоб зробити це можливим?

Що ми можемо зробити тепер, щоб виправити становище?

Що ще важливо для Вас в даній ситуації?

- Враховуйте заперечення сторін. Задавайте тон, який сприяє згоді. Відзначте точки збігу інтересів. Наприклад: “Ви обидва хочете найкращого для ваших дітей”. Акцентуйте увагу на пунктах, за якими вже досягнута згода. “Отже, у цьому питанні ми дійшли згоди, а тепер перейдемо до..” Нагадуйте, що мета медіації – дійти згоди.

- Робіть перерви в дискусії, якщо вона стає надто емоційною. Якщо Вам здається, що сторони приховують важливу інформацію, запропонуйте поговорити з ними окремо. Враховуйте й те, що один з партнерів і навіть обидва можуть не усвідомлювати, або не можуть на даному етапі передати словами, що ж насправді їх хвилює. У даному випадку, якщо є можливість в окремій бесіді з тією стороною, в якій виникли труднощі, дуже обережно спробуйте прояснити ситуацію. Для цього можете поділитись власними відчуттями стосовно ситуації, проте, якщо спротив досить сильний і ви відчуваєте, що не варто «лізти в душу», відкладіть обговорення, дайте час на роздуми з приводу ситуації, або домовтесь про те, що будете оминати «гострі кути».

- Пам’ятайте, що прояснювати ситуацію потрібно рівно

	<p>настільки, наскільки це необхідно для вирішення даної ситуації, все інше - самостійна робота особистості з допомогою чи без сторонніх людей. Якщо хтось починає говорити про те, чого він не хоче, попросіть його розказати, чого він хоче.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Підтримуйте орієнтацію на майбутнє, на позитивний результат і на конкретні дії. Орієнтація на майбутнє. Попросіть кожного учасника поділитися своїм уявленням про майбутнє і описати бажаний ними результат. Запитайте: «Якою вам хотілося б бачити ситуацію?». <p>Акцент на майбутньому може запобігти взаємним звинуваченням і розпалюванню старих образ.</p> <p>Орієнтація на дії. Корисно задавати питання, які налаштовують сторони на майбутні дії: «Що ви готові зробити, щоб добитися бажаного результату?» або «Що ми робитимемо далі?»</p> <ul style="list-style-type: none"> • Застосовуйте і заохочуйте учасників до конструктивного висловлення емоцій. Фіксуйте вияв важливих емоцій з боку учасників: «Мені здається, Вас це розчарує». • Скеруйте учасників в бік рівноцінного застосування влади і впливу. Коли одна сторона чинить тиск на іншу, вам потрібно: <ol style="list-style-type: none"> а) Активний нейтралітет, який врівноважує вплив двох сторін, забезпечує однакові можливості і час для висловлювань і запитань, необхідних для виявлення важливої інформації. Використовуйте запитання, щоб заохотити одних учасників до розмови та зупинити інших б) Особистий вплив медіатора. Сприяти впевненості учасників у власних силах, заохочувати їх до більшої відповідальності власних дій, скеровувати зусилля на конструктивний результат. Протягом сесії фіксуйте інформацію, яка може бути покладена в основу альтернатив. Скеруйте енергію учасників на пошук нових рішень, розглядаючи конфлікт як нерозкрити можливість. Допомагайте учасникам розглянути альтернативи і зробити вибір більш творчим, використовуючи мозкову атаку. Виступайте з власними пропозиціями тільки в тому випадку, якщо ви можете представити їх як можливі альтернативи, а не як директиви. <p>III етап. Завершальний</p> <ul style="list-style-type: none"> • До закінчення зустрічі Вам потрібно привести всі сторони до конкретної домовленості. • Підведіть підсумок і запишіть пункти домовленості, до яких дійшли сторони. Ці записи важливі для учасників. Вони дають їм можливість узяти з собою щось конкретне, що може бути використано як нагадування. Чітка домовленість попереджує конфлікти. • Дайте оцінку домовленості. Наступні запитання допоможуть Вам визначити її надійність: <p>Чи дійсно ця домовленість запропонована і підтримана сторонами конфлікту?</p> <p>Чи допоможе вона розв'язати, врегулювати проблему?</p> <p>Чи зможуть сторони виконати свої зобов'язання? Чи достатньо конкретні пункти домовленості: коли, де, як, хто, що робить?</p> <p>Наскільки збалансована згода – чи поділяють обидві сторони відповідальність за її виконання?</p> <p>Чи вказані в ній терміни перевірки або перегляду?</p> • Попросіть їх призначити певні терміни для перевірки
--	--

	<p>досягнутого прогресу, досягнутих успіхів і можливого внесення поправок. Попросіть їх розказати, як вони улагодять проблему, якщо очікуваний прогрес не буде досягнутий.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Після закінчення сесії віддайте належне їх участі і внеску кожної сторони і —святкуйте! Ви заслужили це!
ЗАНЯТТЯ 3	
<p>Попередній день Практика медіації. Вступне слово медіатора/медіаторки. Практика медіації. Рольова гра. Підведення підсумку проведення тренінгу.</p>	

ЗАНЯТТЯ 1

ВСТУПНЕ СЛОВО

В конфліктній ситуації сторони зазвичай реагують досить емоційно, що в більшості випадків приводить не до вирішення конфліктів, а до їх посилення. Це й так зрозуміло, проте чому ж важливо вчасно вирішувати конфлікти та непорозуміння? Власне тому, що конструктивне рішення легше прийняти, коли конфлікт лише набирає обертів. Наприклад, в сімейному житті, якщо конфлікти вирішуються несвоєчасно або сторони не задоволені рішенням, накопичуються образи і далеко не кожна людина здатна в наступній суперечці не пригадувати минуле, що тільки заважає вирішити сьогоденне питання. Тобто в даному випадку конфлікт приводить до моральних втрат.

На рівні особистості внутрішні конфлікти заважають приймати рішення, та й у випадку, коли рішення прийняте, воно може містити стільки суперечностей, що ніби невидима сила буде заважати його реалізувати. А що відбувається в робочому середовищі? Конфлікт із зовнішнім партнером, особливо якщо він переноситься у судову залу, може перервати звичайний виробничий процес, забрати час, призвести до неочікуваних витрат та зашкодити репутації підприємства. Конфлікт всередині організації загрожує роз'єднанням команди, інтригами, неефективним прийняттям рішень і, зрештою, розділом або колапсом усієї роботи.

Проте не все так однозначно, зазвичай ми звертаємо увагу саме на ті конфлікти, що приносять нам втрати і неприємності. Але ж при правильній поведінці більшість з них могли відкрити нам нові можливості. Пам'ятаєте

прислів'я: «Істина завжди десь посередині»? Досить часто буває, що ми думаємо, що саме наше рішення найбільш вдале, але інші учасники конфлікту думають так само. Часто обговоривши деталі та моменти, які для нас були чи не суттєвими чи взагалі не розглядались нами, приходимо до висновку, що вирішити питання і справді можна по-іншому та ще й з користю для всіх сторін.

Потрібно визнати, що конфліктів уникають ще й тому, що затрати емоційної енергії, часу на них значні. Тому перед тим, як перейти до вивчення матеріалу та освоєння навиків вирішення конфліктів, потрібно відповісти собі на декілька запитань.

Навіщо це мені, організації? Як вплине моя участь на розвиток конфліктної ситуації? Скільки часу і сил я можу вкласти в те, щоб вирішити конфлікт з користю для власної роботи та організації в цілому? Чи варте воно того? Якщо участь в конфлікті Вам задається досить “затратною справою”, то, можливо, прийшов час переглянути спосіб, в який Ви вирішуєте конфлікти.

Конфлікт, який починають вирішувати вчасно, найпростішим методом, з більшою ймовірністю приведе до вдалого рішення. Чим більше конфліктів під час робочого процесу закінчуються більш продуманими і гармонійними рішеннями, новими конкурентними перевагами, несподіваними можливостями, тим частіше Ваше уявлення буде коливатись від “суцільний головний біль” до “ще одна несподівана можливість”.

Для того, щоб переконатись, що не все так безнадійно при виникненні конфліктної ситуації і можна перевести конфлікти в ранг нормальних процесів у щоденній роботі, потрібно мати уявлення, з чим ми маємо справу і що з цим робити.

Отже, почнемо з теорії і поступово перейдемо до практики.

Вправа «Хто є хто»

Мета: знайомство учасників, зняття загальної напруги

Час: 5-15 хв.

Інструкція: Погляньте на того, хто сидить з Вами поруч, Ваша задача протягом приблизно 2-5 хвилин обміняйтесь інформацією і розповісти усім наступне:

Як звати Вашого сусіда (учасника)?

Як би він хотів, щоб до нього звертались?

Яку організацію представляє (займає посаду)?

Чого очікує від даного тренінгу (що привело його сюди)?

Кожен з Вас самостійно вирішує, відповідати на всі запитання чи ні, щось додати чи уточнити, що Ви хочете, щоб учасники тренінгу знали про Вас і узгодити з тим, хто буде про Вас розповідати, що саме він має розповісти.

Після чого Ви по черзі розповідаєте про свого нового знайомого. Приблизно так: «Щойно я познайомився (або був знайомий), з (ПІБ), який хотів би, щоб до нього звертались на ім'я, а саме .. Він є керівником підрозділу і, якщо я правильно зрозумів, метою його участі у даному тренінгу є вирішення конфліктів у щоденній роботі найбільш ефективними методами».

Під час розповіді партнер зі спілкування киває головою, що означає: «Так, все правильно», якщо все передано вірно, і крутити головою зі сторони в сторону, що означає: «Ні, не зовсім». Якщо буде бажання, після розповіді зможе уточнити сказане, відповівши собі на запитання: «Якби я сам себе презентував – це було б краще, гірше, або просто по іншому?»

Якщо виникли непорозуміння, зверніть увагу на те, що завадило Вам вірно зрозуміти Вашого партнера чи правильно передати інформацію.

Ви знаєте, що навіть зготований за одним рецептом борщ у кожної господині має свій особливий смак, так і наші емоції, що ми передаємо разом з інформацією, справляють на співрозмовників певне враження. Погодьтеся, сказане щиро «дякую» сприймається геть по іншому, ніж те саме слово за умов, коли хтось від нас вимагає подяки, або й взагалі є данню ввічливості. Різниця в сприйнятті однієї і тієї ж інформації може бути підґрунтям як для зацікавленості, так і для непорозуміння.

ВИЗНАЧЕННЯ КОНФЛІКТУ. СТРУКТУРА КОНФЛІКТУ.

КЛАСИФІКАЦІЯ КОНФЛІКТІВ

Мета: Визначити поняття конфлікту, структури конфлікту та проаналізувати основні види конфліктів.

Метод роботи: інформаційне повідомлення (Додаток Б), колективне обговорення.

Необхідні матеріали: листи А4

Час: 20 хв.

ВИЗНАЧЕННЯ МОЖЛИВИХ НЕГАТИВНИХ ТА ПОЗИТИВНИХ НАСЛІДКІВ КОНФЛІКТНОЇ СИТУАЦІЇ

Мета: Визначити можливі негативні та позитивні наслідки конфліктів.

Метод роботи: інформаційне повідомлення (Додаток Б), колективне обговорення.

Необхідні матеріали: листи А4

Час: 20 хв

СТИЛІ ПОВЕДІНКИ У КОНФЛІКТНІЙ СИТУАЦІЇ: СУПЕРНИЦТВО, УНИКНЕННЯ, ПРИСТОСУВАННЯ, КОМПРОМІС, СПІВПРАЦЯ

Мета: Визначити можливі негативні та позитивні наслідки конфліктів, визначити поняття суперництва, уникнення, пристосування, компромісу, співпраці.

Метод роботи: інформаційне повідомлення (Додаток Б), колективне обговорення, вправа «Армреслінг», «Визначте стиль поведінки у конфліктних ситуаціях»; індивідуальна робота – вправа «Девіз» .

Необхідні матеріали: листи А4

Час: 30 хв

Хід проведення

Вправа «Армреслінг»

Інструкція: Сядьте один проти одного, покладіть лікті на стіл і з'єднайте свою руку і учасника навпроти в замок. Тепер, не промовляючи ні слова один до одного, Ви маєте зробити наступне. Коли я скажу «почали», Ви маєте до моменту, коли я скажу «стоп», максимальну кількість разів торкнутись кистю руки стола, підраховуючи кількість торкань. Говорити до і протягом вправи не можна, можете домовлятись невербально, тобто поглядом, рухами, показуючи на прикладі.

Переможцем буде та пара, яка за відведений час нарахує найбільшу кількість торкань. Після чого ми разом обговорюємо, що допомагало досягти мети, а що заважало. Далі, використовуючи подану нижче таблицю, спробуйте визначити свій стиль поведінки у конфлікті в даній вправі та улюблений стиль в житті.

Вправа «Визначте стиль поведінки у конфліктних ситуаціях»

Заповніть таблицю, уявивши свою звичайну поведінку в конфліктних ситуаціях за останні декілька років. Для цього послідовно поставте цифри від 1 до 5 в кожній з чотирьох колонок. Цифра 1 означає, що стиль займає перше місце по категорії, цифра 5 - останнє місце.

Заповнена таблиця 1. дасть Вам інформацію про те, який стиль Ви використовуєте найчастіше, який приносить найкращі результати, який найбільш комфортний для Вас.

Таблиця 1.

Методика визначення переважного стилю поведінки у конфлікті Д. Скотта

Стиль розв'язання конфлікту	Користуюсь найчастіше	Володію найкраще	Приносить найкращі результати	Почуваюся найбільш комфортно
Суперництво “Я активно відстоюю власну позицію”				
Уникнення “Я намагаюсь ухилитися від участі в конфлікті”				
Пристосування				

“Я намагаюсь у всьому поступатися, йти назустріч партнеру”				
Компроміс “Я веду пошук рішення, яке передбачає взаємні поступки”				
Співпраця “Я намагаюсь знайти рішення, яке максимально задовольнить інтереси обох сторін”				

Вправа «Девіз». Індивідуальна робота.

Необхідно з'єднати назву стилю виходу з конфлікту з його девізом (Таблиця 2.).

Таблиця 2.

«Ніхто не виграє в конфлікті, тому я залишу його»	Співробітництво
«Щоб я виграв, тобі потрібно програти»	Пристаосування
«Щоб кожен із нас щось виграв, кожен повинен щось програти»	Ухилянні
«Щоб я виграв, необхідно щоб і ти виграв»	Конкуренція
«Щоб ти виграв, я повинен програти»	Компроміс

АНАЛІЗ КОНФЛІКТУ. КОНФЛІКТУЮЧІ СТОРОНИ, СУТЬ КОНФЛІКТУ, СТАДІЯ КОНФЛІКТУ

Мета: проаналізувати структуру конфлікту, слід виокремити основні його складові.

Метод роботи: інформаційне повідомлення (Додаток Б), колективне обговорення, Тест К. Томаса.

Необхідні матеріали: листи А4

Час: 30 хв

Хід проведення

Тест К. Томаса

Мета: дозволяє виявити ваш стиль поведінки в конфліктній ситуації.

Опитувальник К.Томаса не тільки показує типову реакцію на конфлікт, але й пояснює, наскільки вона ефективна і доцільна, а також дає інформацію про інші способи вирішення конфліктної ситуації. За допомогою спеціальної формули ви можете прорахувати результат конфлікту.

Інструкція: пройти опитувальник онлайн за посиланням: <https://onlinetestpad.com/ua/testview/1607699-test-tomasa-kilmana>[56].

СПІВВІДНОШЕННЯ: ПОТРЕБИ, ІНТЕРЕСИ, ПРОБЛЕМИ, ПРОПОЗИЦІЇ

Мета: визначити поняття мотиву, мети конфлікту, позиції, цінностей, інтересів.

Метод роботи: інформаційне повідомлення (Додаток Б), колективне обговорення, гра-асоціація «Позиції та інтереси», Вправа «Визначаємо позиції та інтереси», Вправа «Мої цінності»

Необхідні матеріали: листи А4

Час: 45 хв

Хід проведення

Гра-асоціація «Айсберг»

Мета: Опрацювання теми «Позиції та інтереси» на прикладі з апельсином:

Дві сестри сперечаються через апельсин, обом хочеться взяти його. Нарешті вони вирішують поділити його навпіл. Одна бере свою половину, з'їдає м'якоть і викидає шкірку. Інша, навпаки, викидає м'якоть і використовує шкірку, тому що вона хоче спекти з неї торт.

Як показує приклад, навіть різні інтереси можна привести до оптимального узгодженого рішення, *якщо дослідити позиції* («Я хочу апельсин») *щодо інтересів* («Я хочу з'їсти м'якоть» – «Я хочу взяти шкірку для випічки») і тільки тоді приймати головне рішення.

Айсберг – це асоціація з конфліктом(Рис.2.).

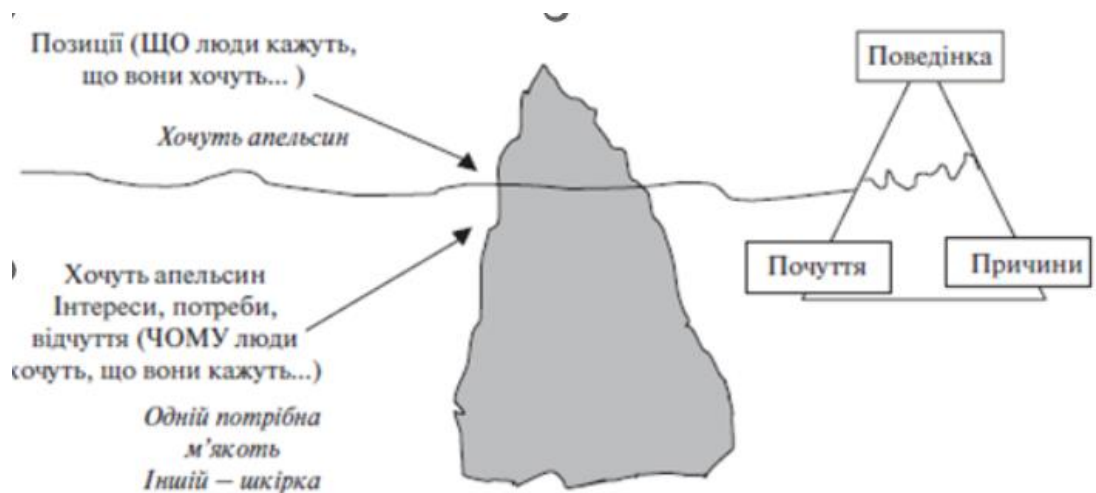


Рис.2.

Ключ до успіху – переключити дискусію від позицій сторін до їхніх потреб та інтересів.

Затитати себе: «Що вони хочуть і ЧОМУ вони це хочуть?»

Вправа «Визначаємо позиції та інтереси»

Ситуація до розгляду

Марину, 15 років, запросили на день повноліття до двоюрідної сестри, яку вона дуже любить. Батьки Марини теж хочуть піти на свято. Вони наполягають на тому, щоб Марина вдяглася за їх вимогами, чого їй зовсім не хочеться. Крім того, вони кажуть, що Марині потрібно дістати кільце з носа й пірсинг із язика, а якщо вона не зробить цього, то залишиться вдома. Для Марини дуже важливо потрапити на свято. Якщо вона не піде, двоюрідна сестра дуже засмутиться.

Завдання:

- необхідно вирішити запропоновану ситуацію згідно з етапами вирішення конфлікту (за схемою в таблиці 4.):
- визначення сторін,
- визначення позицій, інтересів та потреб,
- оцінка та вибір оптимального варіанта, творчість).

Таблиця 4.

Сторони	Позиція	Інтерес/Потреба
Сторона А		

Сторона Б		
-----------	--	--

Обговорення.

Вправа «Мої цінності»

Інструкція:

Із запропонованого списку оберіть 10 найбільш важливих для вас цінностей, розташувавши їх від 1 до 10, де 1 – найбільш значущий.

1. Рівність
2. Внутрішня гармонія
3. Влада
4. Задоволення
5. Свобода
6. Духовне життя
7. Почуття спільності
8. Стабільність суспільства
9. Цікаве життя
10. Сенс життя
11. Ввічливість
12. Багатство
13. Безпека нації
14. Почуття власної гідності
15. Взаємність у відносинах з людьми
16. Творчість
17. Мир у всьому світі
18. Повага традицій
19. Зріла любов
20. Самообмеження
21. Безпека сім'ї і близьких людей
22. Суспільне визнання
23. Єднання з природою

24. Новизна
25. Мудрість
26. Авторитет
27. Справжня дружба
28. Світ краси
29. Соціальна справедливість

ЗАНЯТТЯ 2

ПРИНЦИПИ МЕДІАЦІЇ. ЗАВДАННЯ ТА НАВИКИ МЕДІАТОРА

Мета: проаналізувати зміст основних принципів медіації, завдань медіатора та отримати навички медіатора.

Метод роботи: вправа «Великий секрет», колективне обговорення, інформаційне повідомлення (Додаток Б).

Необхідні матеріали: листи А4.

Час: 20 хв.

Хід проведення

Вправа «Великий секрет»

Мета: дати учасникам можливість відчувати, що означає для учасників/учасниць в медіації відкривати свої особисті почуття, чому вони можуть зберігати секрети і проявляти опір питанням медіатора.

Хід роботи.

Тренер/тренерка просить написати на листку паперу якийсь свій особистий секрет: речі, які вони ніколи нікому не розповідали (таємне бажання, фантазію, почуття або щось зі свого минулого). Якщо нічого не приходить їм на розум, можна запропонувати записати щось, про що вони розповіли одному-двом дуже близьким людям.

Тренер/тренерка повинен/повинна пообіцяти учасникам/учасницям, що ніхто не побачить те, що вони написали. Коли записи зроблено, кожен/кожна складає свій листок паперу в кілька разів та підписує. Потім тренер/тренерка

проходиться по кімнаті і питає учасників/учасниць, чи не могли б вони дати йому/їй свій листок паперу? Декілька учасників/учасниць зроблять це, трохи хвилюючись, інші відмовляться, більшість зроблять це, але з деякою невпевненістю.

Для тих, хто погодиться, тренер/тренерка бере листки і питає, чи може він/вона їх відкрити (але не відкриває їх в будь-якому випадку); піднімає на рівень очей і намагається на світло розгледіти, що там написано; підносить до голови, намагаючись прочитати за допомогою сили думки; безтурботно підкидає в повітрі, періодично жонглюючи; питає, чи може дати листок іншому учаснику/ці (але ніколи не робить цього); кладе в кишеню і прикидається, що забув/забула папірець там тощо.

Після цього тренер/тренерка повертає папірці учасникам/учасницям.

Обговорення

- Що кожен/кожна з вас відчув/відчула б в тому випадку, якби хтось прочитав папірець (злість, раздратування, обурення, сором, безпорадність)?

Коментар тренера/тренерки:

Ті ж самі почуття можуть відчувати учасники/учасниці медіації, коли медіатор/медіаторка починає розпитувати подробиці питання. Цю реакцію ми сприймаємо як опір. На папірцях були написані усвідомлені секрети, але навіть спроба маніпуляцій з ними викликала негативну реакцію. Однак, у медіації можна мати справу з неусвідомленими секретами, тоді учасники/учасниці будуть ще більш чутливими.

Також у учасників/учасниць медіації можуть виникати побоювання, що медіатор/медіаторка:

- може занадто легко ставитися до важливої для нього/неї інформації;
- розповість комусь про їх особисті інформацію, переживання тощо;
- може забути важливу інформацію або переплутати це з інформацією від другої сторони?

Тренер/тренерка робить висновок: щоб учасники/учасниці медіації почували себе під час медіації комфортно, безпечно та довірливо, необхідно дотримуватися принципів медіації.

Та пропонує опрацювати принципи медіації (Додаток Б).

ЯК ПРИСУТНІСТЬ МЕДІАТОРА МОЖЕ ВПЛИНУТИ НА РОЗВИТОК КОНФЛІКТНОЇ СИТУАЦІЇ.

Мета: розібратись у призначенні посередника у конфліктній ситуації, сформуванню уявлення про морально-етичні принципи, яких дотримується медіатор/медіатора.

Метод роботи: інформаційне повідомлення, індивідуальна робота, колективне обговорення, вправа «Колаж. Портрет медіатора/медіаторки».

Необхідні матеріали: листи А4, маркери, скоч, ножиці, клей, старі журнали, газети.

Час: 50 хв.

Хід проведення

Тренер/тренерка опрацює з учасниками/учасницями поняття «етика».

Етика (лат. *ethica*, від грец. *ἠθος* — «звичай») — наука, що вивчає мораль. У ширшому розумінні — норми поведінки і сукупність моральних правил.

Запитання для дискусії:

- Чи важлива етика для медіатора? Чому?

Після дискусії тренер/тренерка радить учасникам/учасницям до **індивідуального ознайомлення «Етичний кодекс медіатора/медіаторки»**.

Запитання для дискусії:

- Які виникли у вас питання під час опрацювання тексту Кодексу?
- Чому важливо дотримуватись положень Кодексу?

Після обговорення тренер/тренерка об'єднує учасників/учасниць в 2 або 3 групи та пропонує виконати **вправу «Колаж. Портрет медіатора/медіаторки»**

Завдання: групам необхідно за 20 хвилин створити колаж на тему «Портрет медіатора/медіаторки».

Презентація робіт.

Запитання для обговорення:

- Чому медіатор/медіаторка повинен/повинна мати перелічені якості та риси?
- Яким чином вони допомагають йому/їй в роботі?

СТРАТЕГІЇ Й ТАКТИКИ КОНФЛІКТНОЇ ВЗАЄМОДІЇ

Мета: навчитись розрізняти стратегії і тактики конфліктної взаємодії.

Метод роботи: інформаційне повідомлення (Додаток Б), колективне обговорення, психологічна трансформаційна гра «ПОДОРОЖ КОМАНДОЮ».

Необхідні матеріали: листи А4

Час: 45 хв.

Хід поведення

ПСИХОЛОГІЧНА ТРАНСФОРМАЦІЙНА ГРА «ПОДОРОЖ КОМАНДОЮ»

Вступне слово

Будь-який конфлікт має свою завершальну стадію. В конфліктології виділяється декілька моделей і стилів виходу з конфлікту, які відображають різні форми його вирішення.

Всі моделі закінчення конфлікту визначаються стратегіями поведінки сторін в конфліктах, які, у свою чергу, залежать від ситуації, рівня розвитку конфлікту, ступеня його інтенсивності та ін. Стратегія поведінки сторін в конфлікті визначає і впливає на стиль виходу з нього. Вибір стратегії виходу з конфлікту залежить від багатьох чинників. Такими чинниками можуть стати і особисті якості кожного з суб'єктів конфлікту, і їх соціальний статус, і можливі його наслідки.

Для того, щоб визначити, якими способами Ви виходите із конфліктів, проаналізувати їх слабкі і сильні сторони, Вам пропонується взяти участь у психологічній грі «Подорож командою». Уявіть собі, що Ви відправляєтесь у

подорож разом з командою для виконання певних завдань. В команді присутні різні виконавці ролей, які визначаються вибором наосліп (витягуються карти або фішки): командир команди, його заступник, господарник, кухар, лікар, виконавці різних завдань. Між ними в ході подорожі виникають конфлікти, уявну сутність яких визначають тлумачення метафоричних карт.

В ході пересування фішок по карті гри виникають перешкоди до виконання мети, ресурси та стратегії щодо її досягнення, а також емоційні прояви поведінки у розв'язанні конфліктних ситуацій у різних учасників. Аналізуючи поведінку учасників гри, ми можемо визначити їх можливості щодо виходу з конфліктної ситуації. Гра розвиває почуття колективу та власні комунікативні здібності.

ОРГАНІЗАЦІЯ І ПРОЦЕДУРА ПРОЦЕСУ МЕДІАЦІЇ

Мета: визначити основні етапи процесу медіації, її складові; отримати навички урегулювання конфліктної ситуації в ролі медіатора.

Метод роботи: інформаційне повідомлення (Додаток Б), колективне обговорення, Вправа «Намалюй етапи медіації», практика - розігрування сценарію (Таблиця 3.5.), Техніка «кільце».

Необхідні матеріали: листи А4

Час: 45 хв.

Вправа «Намалюй етапи медіації»

Мета: ознайомити учасників з основними етапами медіації.

Необхідні матеріали: листи А4.

Хід проведення

Інформація тренера/тренерки.

Процес медіації має свої етапи, правила та структуру, дотримання яких дає медіатору можливість успішно проводити медіації.

Кожен з етапів має свою мету, завдання та зміст (Додаток Б).

Але необхідно зауважити, що дотримання та послідовність кожного з етапів залежить від змісту і складності конфлікту, його типології, структури, стадії розвитку, стратегії поведінки сторін, гостроти потреби його вирішення, складу учасників/сторін конфлікту (рівні залучення учасників до конфлікту (3D карта) тощо.

Можна сказати, що продуктивно проведені індивідуальні зустрічі зі сторонами є запорукою успішного проведення найбільш складного етапу медіації – безпосередньої зустрічі сторін.

Не варто недооцінювати підготовчий етап. Він винятково важливий для визначення того, чи підходить випадок/конфлікт за критеріями для роботи з використанням відновних практик. В такому самому форматі цей етап присутній і під час роботи зі всіма випадками/конфліктами.

Тренер/тренерка об'єднує учасників/учасниць у 3 або 4 групи та пропонує виконати *вправу «Намалюй етапи медіації»*.

Інструкція:

Необхідно намалювати схематично відповідні етапи медіації за структурою «Завдання етапу – Що робить медіатор/медіаторка? – Що робить сторона 1? – Що робить сторона 2?»

1 група – опрацьовує етап 2. Основні фази роботи медіатора на зустрічі зі стороною конфлікту».

2 група – опрацьовує етап 3. Основні фази роботи медіатора/медіаторки на медіаційній зустрічі (зустрічі зі сторонами): Вступ та бачення сторін конфлікту (окремі точки зору).

3 група – Етап 3. Основні фази роботи медіатора/медіаторки на медіаційній зустрічі (зустрічі зі сторонами): Прояснення конфлікту. Вирішення конфлікту. Домовленість.

Презентація та обговорення.

Під час презентації група яка презентує, показує свої малюнки, а інші учасники/учасниці за допомогою тексту додатка Г повинні відгадати, що зображено на малюнку.

Практика: ОТРИМАННЯ НАВИКІВ УРЕГУЛЮВАННЯ КОНФЛІКТНОЇ СИТУАЦІЇ В РОЛІ МЕДІАТОРА У КОНФЛІКТІ

Таблиця 5.

Сценарій процесу медіації

Відкриття процесу медіації	<p>Спасибі Вам за те, що Ви прийшли на цю зустріч. Ми сьогодні тут для того, щоб обговорити те, що відбулося і разом знайти взаємоприйнятне рішення, змінити ситуацію до кращого. Хочу почати нашу зустріч із знайомства. Мене звать (ім'я), я співробітник/посередник (назва організації), і я сьогодні вестиму цю зустріч. Будь ласка, назвіть себе так, як Ви хотіли б, щоб до Вас зверталися в ході нашої зустрічі.</p> <p>Перед тим, як почати, я б хотів нагадати Вам про те, що Ви відіграєте основну роль в ухваленні рішення про те, яким чином ситуацію можна вирішити, а я буду Вам в цьому допомагати. Я також буду стежити за тим, щоб інтереси всіх присутніх були дотримані рівною мірою.</p> <p>На початку зустрічі кожний з учасників матиме нагоду розказати про те, що відбулося, задати важливі питання і отримати на них відповіді. Потім ми перейдемо до обговорення прийнятних для всіх присутніх рішень. Ця зустріч добровільна. Це означає, що Ви прийшли сюди за власним бажанням, і можете припинити свою участь, коли схочете. Ще одним обов'язковим принципом нашої роботи є принцип конфіденційності. Це означає, що нічого з того, що буде сказано тут, не може бути розголошено без особливого на те дозволу учасників. Для того, щоб наша робота сьогодні була результативною, я попрошу Вас дотримуватися таких правил: говорити по черзі; дати можливість висловитися другій стороні, не перериваючи її; висловлюватися з повагою один до одного; дотримувати конфіденційність.</p> <p>Чи згодні Ви з цими правилами? Чи хочете Ви що-небудь до них додати? Чи є у Вас питання до мене? Чи можемо ми почати?</p>
Вступне слово сторін. Обговорення ситуації	<p>«Зараз я би хотів попросити Вас розповісти про те, що трапилось».</p> <p>1. Посередник запрошує сторону А розповісти свою історію. Яке враження на Вас справила ця подія? Що Ви зараз переживаєте стосовно того, що трапилось? Які питання для Вас зараз є головними? Що би Ви хотіли сказати іншій стороні?</p> <p>Посередник робить підсумок з усього сказаного і запитує, чи вірно він все зрозумів.</p> <p>2. Повторіть ці кроки зі стороною В.</p> <p>3. Якщо це доречно, можна дати можливість сторонам задати один одному запитання, якщо вони хочуть.</p> <p>4. Вислухати очікування та побажання учасників. Виявити</p>

	<p>інтереси, потреби, бажання, побоювання і турботи шляхом використання відкритих запитань посередником. Як би Ви хотіли, щоб ця ситуація вирішилась? 5. Коротко підсумувати почуте. Якщо ця розповідь прояснила щось нове, запитайте, як це впливає на теперішнє їх розуміння цього конфлікту.</p>
Пошук альтернатив	<p>Тепер ми спробуємо побачити, що зараз ми дещо розуміємо інакше в цій справі, ніж на початку зустрічі. Давайте спробуємо поміркувати про можливе вирішення конфлікту. Запропонуйте учасникам висловитись з приводу шляхів рішення проблеми.</p>
Оцінка висловлених ідей і вибір рішення	<p>Запропонуйте учасникам обрати одне рішення, яке задовольнить їх обох. Подумайте, які критерії справедливості будуть використовуватись при виборі запропонованих альтернатив. Впевніться, що це рішення реальне і можливе, конкретне, справедливе: 1. Які позитивні і негативні наслідки кожного рішення? 2. Яке з рішень може задовольнити інтереси обох? 3. Чи вважаєте ви це рішення прийнятним і справедливим Щоб добровільна згода була досягнута, вона має сприйматись двома сторонами як справедлива; відчуття справедливості підкріплюється рівністю витрачених ресурсів: часу, грошей, навантаження тощо</p>
Завершення	<p>Повідомте про закінчення процесу медіації. Надайте можливість кожному з присутніх висловитись. Чи хочете Ви щось додати? Завершуючи нашу зустріч, я хотів подякувати всім за внесок у процес обговорення такого складного питання. Прийміть мої щирі вітання з приводу того, що нам вдалося опрацювати так багато питань і досягнути згоди”.</p>

Техніка «кільце»

(застосовується на всіх етапах медіації, за винятком етапу «Вступне слово медіатора»)

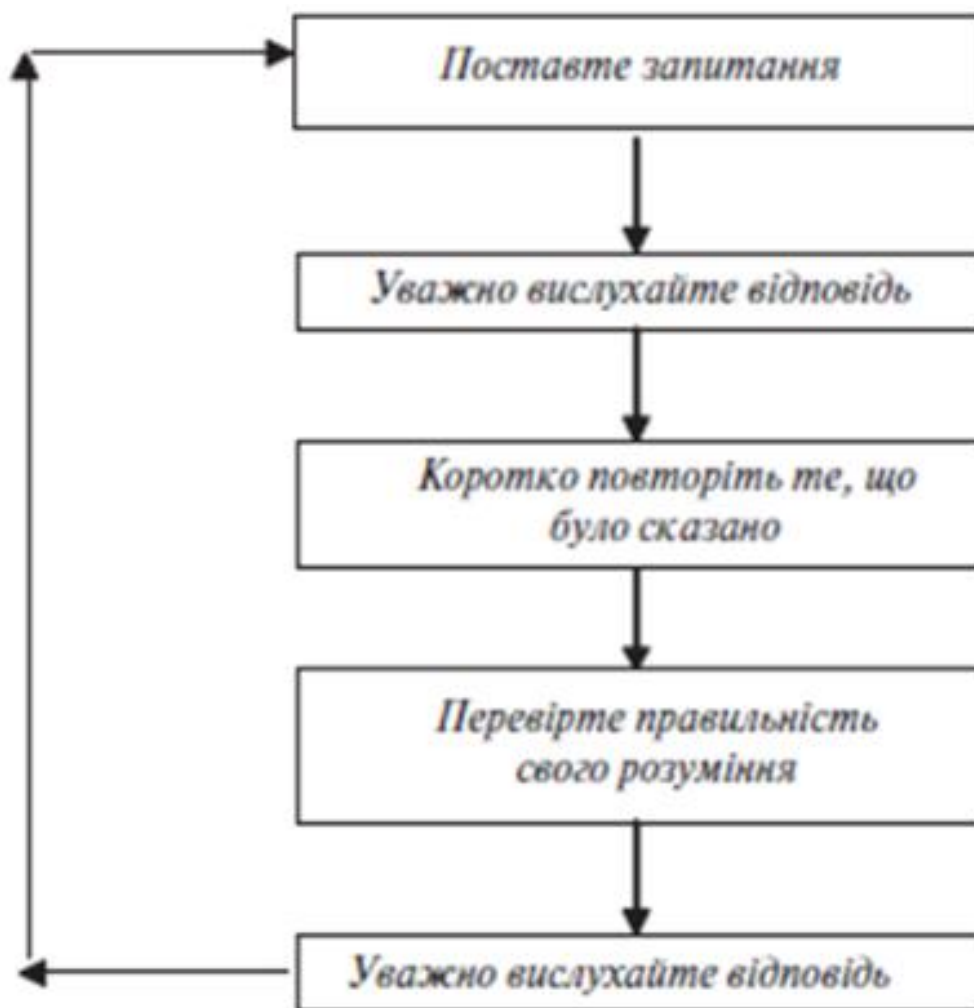


Рис.2.

ЗАНЯТТЯ 3

Попередній день

Необхідні матеріали: листи А4, м'ячик

Час: 15 хв.

Хід проведення

Учасники/учасниці стають у коло.

Кидаючи м'яч один одному необхідно назвати по одному тематичному слову, яке запам'яталось із попереднього тренінгового дня.

Практика медіації. Вступне слово медіатора/медіаторки.

Мета: ознайомити з методикою складання вступного слова медіатора; опрацювати її на практиці.

Метод роботи: інформаційне повідомлення (Додаток Б), обговорення, індивідуальна робота, рольова гра.

Необхідні матеріали: листи А4 фліпчарт, аркуші альбому для фліпчарту, маркери, ноутбук.

Час: 40 хв.

Хід проведення

інформаційне повідомлення тренера/тренерки(Додаток Б).

Вступне слово медіатора/медіаторки – це один із важливих етапів медіації. Під час вступного слова медіатор/медіаторка налаштовує учасників на співпрацю. А що може краще мотивувати людей до обговорення важливих питань, як не комфортні, спокійні умови і те, що люди розуміють, чому вони тут і що з ними буде відбуватися? Тому на цьому етапі медіатору дуже важливо детально пояснити учасникам медіації усі принципи і правила, яких необхідно завжди дотримуватися під час медіації.

Вступне слово має свій зміст:

1. Привітання.
2. Знайомство.
3. Обрання мови, якою учасникам комфортно спілкуватися.
4. Ознайомлення учасників з терміном «медіація» та його пояснення доступними для сторін словами.
5. Представлення учасникам принципи медіації.
6. Ознайомлення учасників з правилами медіації.
7. Підписання згоди на участь сторін у медіації.

Тренер/тренерка пропонує учасникам/учасницям індивідуально скласти власне вступне слово медіатора/медіаторки, яке вони зможуть використати під час рольової гри і згодом – у практичній роботі медіатора/медіаторки.

Запитання для обговорення:

- Чому краще буде написати свій варіант, а не використовувати стандартний?

Після складання (час на самостійну роботу – 10-15 хв.) учасники/учасниці зачитують (за бажанням) свої варіанти вступного слова медіатора/медіаторки для групи.

Спільно складається список «Знахідок для вступного слова» – вдалих формулювань, якими можуть скористатися всі учасники групи, і записується на фліпчарті.

Попросіть учасників/учасниць самостійно опрацювати текст «Сценарій медіаційної зустрічі» (Додаток Б), проаналізувати і порівняти із власним варіантом.

Запитання для обговорення:

- Чи важливо, якими словами (наскільки зрозуміло) медіатор/медіаторка говорить вступне слово? Чому?
- На що ще, крім доступності і зрозумілості, варто звертати увагу, оголошуючи вступне слово?
- Якою, на вашу думку, є мета вступного слова медіатора/медіаторки?

Практика медіації. Рольова гра.

Мета: сформувати навички проведення медіації.

Метод роботи: рольова гра.

Необхідні матеріали: фліпчарт, аркуші альбому для фліпчарту, маркери, ноутбук.

Час: 50 хв.

Хід проведення

Тренер/тренерка нагадує учасникам/учасницями матеріал попереднього заняття та пропонує його використовувати під час рольових ігор.

Для програвання медіацій пропонуються ситуації «учень/учениця–учень/учениця».

Інструкції:

Учасники/учасниці виконують історії за ролями, дотримуючись правил проведення медіацій: сторони конфлікту, медіатори. Для цього вони отримують визначені ролі. Інші учасники/учасниці групи є спостерігачами.

Після виконання кожної ситуації проводиться обговорення за схемою: учасники медіації – спостерігачі – тренер/тренерка.

До уваги тренера/тренерки!

Для підготовки програвання ситуації учасникам відводиться 5-10 хв.

Рекомендуємо, щоб у ролі медіатора були одразу два учасники/учасниці.

Кожен учасник/кожна учасниця мають побувати в ролі медіатора/медіаторки.

Тренеру/тренерці необхідно зауважити, щоб учасники/учасниці «не загравалися».

Після програвання ситуацій тренер «виводить» учасників з ролей.

Необхідно враховувати гендерний аналіз конфлікту.

Для проведення індивідуальних зустрічей, медіаційної зустрічі призначати медіаторів за ознакою статі.

На кожний кейс відведено по 45 хвилин. Всього запропоновано 5 кейсів (для п'яти пар медіаторів/медіаторок).

Тренер/тренерка може програвати з учасниками/учасницями кейси з власної практики.

Необхідно роздрукувати кейси заздалегідь. Кожному учаснику медіації роздаються відповідні тексти для ролі.

Зосередьте увагу медіаторів на проведенні індивідуальних зустрічей зі сторонами.

Нагадайте, що за необхідністю, медіатори вже під час проведення медіаційної зустрічі можуть перерватися та провести індивідуальні зустрічі зі сторонами.

На розсуд тренера/тренерки він/вона може робити інтервенції з коментарями під час рольової гри. При цьому:

- Часто не застосовуйте. Дайте медіаторам можливість навчатися.

- Не затягуйте час інтервенції. Межі вашої інтервенції повинні бути зрозумілими учасникам гри.

- Допомагайте медіаторам сконцентруватися.

Можливі запитання:

- Задайте однієї або обом сторонам питання: «Як ви себе зараз відчуваєте?»

- Запитайте медіатора/ку: «За якою реакцією ви зараз спостерігаєте?»

- Рішення проблемних питань з медіаторами: «Які ще можливі підходи до цієї проблеми?»

- Рішення проблемних питань зі сторонами: «Що б вам зараз могло допомогти?»

- Запитайте учасників сторін: «Що ще необхідно зробити медіаторам?»

Зворотній зв'язок після рольової гри.

1. Запропонувати висловитися медіаторів:

«Що спрацювало на результат? Що ні?» (Акцент на позитивних моментах).

2. Запропонувати висловитися конфліктуючим сторонам:

«Які дії медіатора, на ваш погляд, сприяли позитивному руху вперед?»

3. Власні спостереження:

- Починайте з позитивних моментів;
- Використовуйте конкретні приклади;
- Не перестарайтеся!

Під час рольових ігор та проведення групового аналізу, тренер/тренерка робить записи, які будуть проговорюватися під час вправи «Рефлексія. Обговорення складних моментів під час рольових ігор. Корисні поради».

Підведення підсумку проведення тренінгу.

Проаналізуйте, чого Ви зуміли досягти: (розвиток навиків саморефлексії, підвищення рівня комунікативності у собі, отримання практичних навичок вирішення конфліктних ситуацій з взаємною вигодою для всіх сторін,

отримання практичних навичок аналізу причин конфлікту, мотивів, інтересів і цінностей конфлікуючих сторін тощо).