

## 4. Регулювання і розв'язування конфліктів

при неможливості попередження  
конфлікту і вступу його в зрілу  
фазу

# завершення (закінчення) конфлікту

---

- насилля - більш слабка сторона за допомогою сили примушується до підпорядкування і виконання вимог більш сильною стороною;
- роз'єднання - припинення взаємодії, розрив стосунків між учасниками конфлікту;
- примирення - суперечності розв'язуються начебто самі по собі;
- розв'язування конфлікту.

# Картографія або візуалізація конфлікту



- 1. В чому проблема? Описати її в загальних рисах.
- 2. Хто втягнутий в конфлікт?
- 3. Які істинні потреби кожного із учасників?
- 4. Які побоювання кожного із учасників?
- 5. Чи вказує ця карта на якісь точки збігу інтересів?

Техніка, орієнтована на усунення суперечностей, які сприяли виникненню конфлікту (реалізація стратегії “виграти-виграти”) - Х.Корнеліус, Ш.Фейр (Австралія)

---

● **1. Виграти -  
виграти:**

- Які мої справжні потреби?
- І які їхні потреби?
- Чи хочу я сприятливого рішення для нас обох?



---

- **2. Творчий підхід:**


- Які нові можливості розкриває ця ситуація?
- Замість того, щоб розмірковувати, “як це могло б бути інакше”, чи бачу я нові можливості в тому, “що є”?



---

### 3. Емпатія:

- Як би я відчував себе на їхньому місці?
- Що вони намагаються сказати?
- Чи вислухав я їх як слід?
- Чи знають вони, що я чую їх?



---

● 4. Оптимальне самоствердження:


- Що я хочу змінити?
- Як я можу сказати їм це без звинувачень і нападок?
- Чи відбиває ця заява мої почуття, а не мою думку про те, хто правий і хто винуватий?

---

● **5. Спільна влада:**

- Чи не зловживаю я своєю владою?
- Чи не роблять цього вони?
- Замість протистояння чи не можемо ми співробітничати?






---

● **6. Як керувати емоціями. Що я відчуваю?**

- Чи не перекладаю я на когось вину за свої почуття?
- Чи допоможе це справі, якщо я розповім про те, що я відчуваю?
- Чи позбувся я бажання покарати їх?
- Що я можу зробити, щоб краще володіти своїми почуттями?



---

- **7. Готовність вирішити конфлікт:**

- Чи хочу я вирішити конфлікт?
- Чим викликана моя образа: якимось все ще хворобливим минулим інцидентом, якоюсь потребою, у якій я відмовляю собі, чимось, що не подобається мені в них, тому що я не хочу визнати цього за собою?

---

- **8. Картографія конфлікту:**

- У чому полягає питання, проблема чи конфлікт?
- Хто його головні учасники?
- Опишіть проблеми кожної людини.
- Опишіть тривоги чи побоювання кожного учасника.
- Чи вказує ця карта на якісь точки збігу інтересів?

---

- **9. Розробка альтернатив:**

- Які можливості? Не оцінюйте їх передчасно.
- Які альтернативи задовольняють найбільшу кількість ваших потреб? Будьте винахідливими, спробуйте різноманітні варіанти.

10.

**Переговори:**

- Чого я хочу досягнути?
- Як ми можемо досягти справедливого результату - за умови взаємного виграшу?
- Що вони можуть дати мені?
- Що я можу дати їм?
- Чи ігнорую я їх заперечення? Як я можу схилити їх до своїх пропозицій?
- Які питання я бажаю включити до угоди?
- Чи можу я додати щось, що дасть змогу їм зберегти особистість?

● 11.  
**Посередництво:**

- А. Чи можемо ми вирішити це самі, чи потребуємо допомоги нейтральної третьої особи?
- Хто може виконати цю роль для нас?
- Б. Чи підходить мені роль посередника у цій ситуації?
- Чи можу я створити атмосферу, у якій люди зможуть відкритися, знайти спільну мову і виробити власні рішення?
- Що може допомогти цьому?



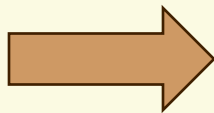
---

- **12. Розширення кругозору:**

- Чи бачу я всю картину, а не тільки власну позицію?
- Який вплив може справити це за межами нашої безпосередньої проблеми?
- До чого це може призвести в майбутньому?

# Пам'ятка для конструктивного вирішення конфлікту

---



- **1. Опишіть** проблему, якою її бачить кожна людина.
- **2. Сконцентруйте** увагу на проблемі (не на людині).
- **3. Слухайте** , не перебивайте. Будьте уважними до почуттів іншої людини.





- **4. Виявіть бажання розглянути всі можливі варіанти вирішення конфлікту.**

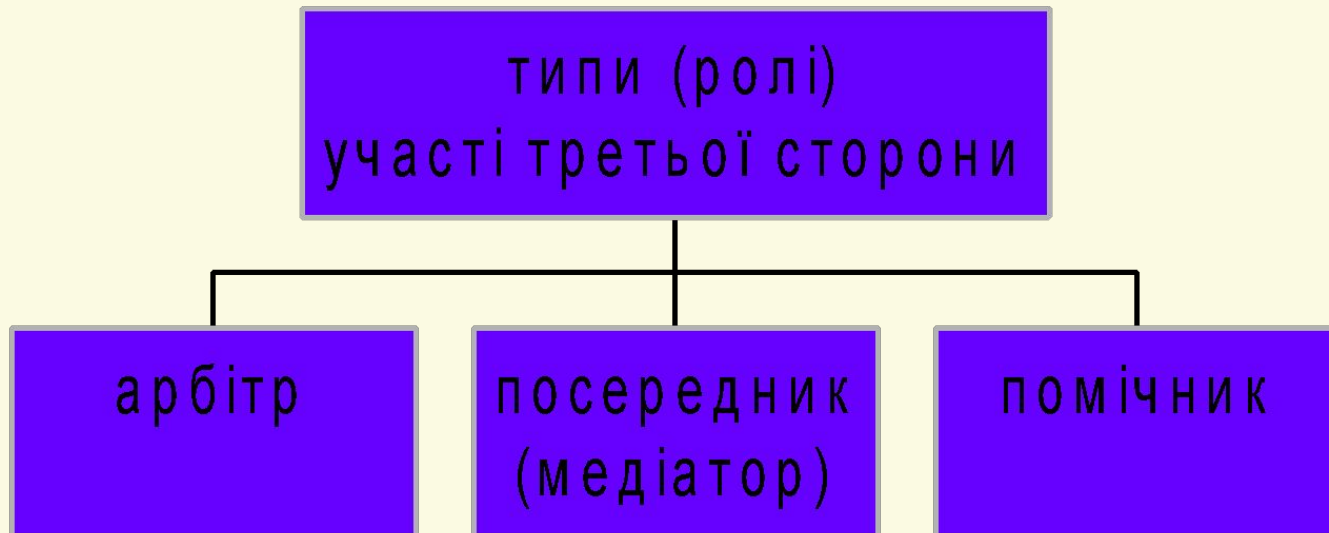


- **5. Знайдіть те спільне, що дозволить рухатися до згоди.**
- **6. Якщо ви не вклалися у визначений час, домовтесь про нову зустріч.**

Позитивно розв'язати конфлікт його учасникам на стадії ескалації складно,

---

тому необхідна участь третьої сторони



# Арбітр

---

- вивчає суть проблеми;
- обговорює її з учасниками конфлікту;
- виносить остаточне і обов'язкове для виконання рішення.

# Посередник (медіатор)

---

- бере участь в обговоренні (володіючи спеціальними знаннями в галузі проблематики, що виникла);
- остаточне рішення учасники конфлікту приймають самостійно.

# Помічник

---

- займається вдосконаленням процесу обговорення проблеми;
- не включається у полеміку з приводу змісту проблеми і прийняття остаточного рішення.

# Технологія посередництва

---

- Прийдіть до згоди.
- Вислухайте іншого.
- Розв'яжіть конфлікт.

# Принципи арбітра чи посередника

---

- принцип “виходу почуттів”;
- принцип “емоційного заміщення”;
- принцип “авторитетного третього”;
- принцип “оголення агресії”;
- принцип “обміну позицій”;
- принцип “розширення духовного горизонту” опонентів.

# Технологія переговорів

---

- **1. Підготовка переговорів**
  - вироблення домовленості про час, місце переговорів та їх регламент;
  - викладання на “стіл переговорів” кожним учасником своїх потреб і побажвань, а також бажаних виходів і результатів переговорів;
  - відбір фактів;
  - осмислення і прагнення до розуміння аргументів іншої сторони, а не лише власних;
  - прагнення зробити порозуміння легким і прийнятним.



- **2.  
Проведення  
переговорів  
- вибір  
адекватного  
стилю  
поведінки**

- прислуховуватися до думки іншої сторони;
- розцінювати іншу сторону як рівну і не прагнути підкорити її своїй волі;
- пояснювати іншій стороні свою точку зору;
- уникати виходу за принципом “виграти-програти”;
- не боятися ставити запитання; прагнути до чіткості і уникати відхилень;

- 
- відокремлювати особистість від проблеми; нападати бажано на проблему, а не на особистість;
  - враховувати заперечення інших учасників; бажано застосовувати “і”, а не “але”;
  - використовувати в обговоренні тон і манеру, які сприяють досягненню згоди, розуміння;


- 
- давати зрозуміти учаснику, що ви поважаєте і цінуєте варіанти рішень, які він пропонує, і не будете перекреслювати їх;
  - поважати цінності і досвід іншої сторони;
  - бути гнучким, вміти відступати від своєї точки зору і свого бачення проблеми (бажано встановити нижню межу, далі якої ви не підете);
  - максимально використовувати зворотний зв'язок.



---

- **3.  
Завершення  
переговорів**

- прийняття спільного рішення;
- визначення умов його виконання;
- можливий запис спільного рішення.



---

## ● 4. Аналіз результатів переговорів

- наскільки кожній із сторін вдалося досягти бажаної мети;
- якими методами і способами велися переговори;
- наскільки великі втрати сторін;
- чи вдалося зняти емоційну напругу сторін;
- наскільки вдалося збалансувати інтереси сторін;
- яка реакція на результати виходу з конфлікту.

# Основні моделі поведінки партнерів у переговорному процесі

---

## Уникаючий

### Характеристика поведінки

- відмовляється приступити до обговорення;
- прагне змінити предмет обговорення;
- мотиви такої поведінки: відчуття провини, відсутність розуміння проблеми.

### Адекватний стиль спілкування

- проявляти наполегливість, добиватися продовження обговорення;
- бути активним, ініціативним;
- зацікавити показом варіантів вирішення проблем і можливих позитивних результатів.

# Поступливий

---

## Характеристика поведінки

- погоджується на будь-яку пропозицію, у тому числі і не вигідну для себе;
  - мотиви такої поведінки: прагнення позбутися дискомфорту, викликаного конфліктом;
- занижена самооцінка

## Адекватний стиль спілкування

- важливо всебічно обговорити угоду;
- з'ясувати ступінь зацікавленості партнера в угоді і показати його вигаш;
- чітко визначити терміни виконання і форми контролю за реалізацією угоди.

# Заперечуючий

---

## Характеристика поведінки

- стверджує, що проблема неактуальна, конфліктна ситуація вирішиться сама собою;
- не докладає зусиль для досягнення угоди;
- мотиви такої поведінки: відсутність розуміння суті проблеми;
- уникнення дискомфорту

## Адекватний стиль спілкування

- всіляко показувати наявність проблеми, її складність, небезпеку;
- проявляти ініціативу;
- показувати шляхи і можливості подолання проблеми.



# Наступаючий

---

## Характеристика поведінки

- прагне успіху, ухвалення рішення на свою користь;
- відкидає аргументи опонента;
- проявляє тиск, агресію;
- мотиви такої поведінки: неусвідомлене прагнення до перемоги;
- завищена оцінка предмету конфлікту, амбіції

## Адекватний стиль спілкування

- проявляти спокій, обачність;
- показувати свою позицію достатньо твердою і переконливою;
- давати зрозуміти, що односторонніх поступок не може бути;
- пропонувати свої варіанти компромісу, подолання проблеми.

# Тактичні прийоми поведінки

---

- “Удавана співпраця” (у стратегіях “виграш-програш” або “програш-програш”):
- партнер заявляє про свою готовність співробітничати, створює видимість конструктивної поведінки;
- постійно знаходить мотив уникнути затвердження угоди, тягне час.

Мета: виграш часу і створення умов для рішучого штурму заради перемоги або для взаємознищення.

- 
- “дезорієнтація партнера” (у стратегіях “виграш-програш” або “програш-програш”):
  - критика конструктивних положень партнера;
  - використання несподіваної інформації, обман, погрози, блеф.

Мета: примушування партнера до дій у напрямі інтересів її суб'єкта.

- 
- “провокація почуття жалості у партнера” (у стратегіях “виграш-програш” або “програш-програш”):
  - виявлення емоцій, створення образу беззахисної, слабкої людини, застосування скарг на страждання, незаслужені образи.

Мета: зниження пильності суперника, підщтовхування на поступки, підготовка до рішучих дій.

- 
- “ультимативна тактика” (у стратегіях “виграш-програш” або “програш-програш”):
  - постановка вимог у категоричній формі з вказівкою конкретних термінів виконання цих вимог і погроза вжити репресивні заходи у разі відмови.

- 
- “завоювання поступок”:
  - вимоги пред'являються поступово, причому кожна вимога висувається як остання.

# Технологія придушення конфлікту

---

- цілеспрямовано і послідовно скоротити кількість конфліктуючих;
- розробити систему правил, норм, розпоряджень, що впорядковують взаємостосунки між потенційно конфліктними між собою людьми;
- створювати і постійно підтримувати умови, які утруднюють або перешкоджають взаємодії між потенційно конфліктними між собою людьми.

# Технологія відстрочення конфлікту

---

- змінити ставлення одного конфліктуючого до іншого за допомогою трансформації в образі одного учасника щодо свого опонента:
  - а) змінити оцінку учасником сили опонента;
  - б) зменшити чи збільшити роль або місце опонента в його образі, наявному у іншого учасника;
- змінити уявлення конфліктуючого про конфліктну ситуацію;
- змінити значущість (характер, форму) об'єкту для конфліктуючого і тим самим зробити його менш конфліктним.