



Дмитро Піддубний, Дар'я Маліннікова

**РОЗДАТКОВІ МАТЕРІАЛИ ДО ТРЕНІНГУ
«БАЗОВІ НАВИЧКИ МЕДІАТОРА.
МЕДІАЦІЯ ПРИ ЗДІЙСНЕННІ НОТАРІАЛЬНОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ»**

Полтавський інститут економіки і права університету "Україна"

**Адвокатське об'єднання
«Маліннікова, Курбала та Партнери»**

**Громадська організація
«Інститут діалогу, медіації
та альтернативного вирішення спорів»**

м. Полтава

2024

ЗМІСТ

1. Що таке медіація? Закон України «Про медіацію».

- 1.1. Моделі медіації у світі.
- 1.2. Модель медіації в Україні.
- 1.3. Медіаційна угода. Договір про проведення медіації

2. Загальна теорія конфлікту.

- 2.1. Визначення конфлікту.
- 2.2. Вигоди та втрати від конфлікту.
- 2.3. Структура конфлікту.
- 2.4. Позиції та інтереси в конфлікті.
- 2.5. Динаміка конфлікту.
- 2.6. Стратегії і тактики поведінки у конфлікті
- 2.7. Методи вирішення конфліктів.
- 2.8. Драбина ескалації.

3. Роль медіатора.

- 3.1. Медіаційна угода. Договір про проведення медіації. Медіаційне застереження.
- 3.2. Компетенції медіатора.
- 3.3. Принципи медіації. Переваги медіації.
- 3.4. Права і обов'язки медіатора.

4. Підготовка до медіації.

- 4.1. Основні моменти при підготовці до медіації.
- 4.2. Запрошення до медіації. Техніки протидії відмовам.
- 4.3. Загальний огляд етапів медіації. Етап відкриття.

5. Техніки в медіації.

- 5.1. Активне слухання.
- 5.2. Запитання
- 5.3. Техніки роботи із запереченнями.
- 5.4. Перефразування.
- 5.5. Невербальні техніки.

6. Етап дослідження інтересів.

- 6.1. Інтереси та їх виявлення (трикутник інтересів)
- 6.2. Структура зустрічі.
- 6.3. Індивідуальні та спільні зустрічі.

7. Етап торгів.

- 7.1. Основи переговорів.
- 7.2. Альтернатив на етапі торгів.
- 7.3. BATNA/WATNA/ZOPA/ZONE OF INSULT

8. Угода за результатами медіації.

- 8.1. Укладення угоди за результатами медіації
- 8.2. Вимоги до угоди. Структура угоди.

9. Додатки

1. Що таке медіація? Закон України «Про медіацію».

Медіація - позасудова добровільна, конфіденційна, структурована процедура, під час якої сторони за допомогою медіатора (медіаторів) намагаються запобігти виникненню або врегулювати конфлікт (спір) шляхом переговорів.

1.1. Моделі медіації у світі.

США	НІМЕЧЧИНА
ПОЛЬЩА	СВІТ

1.2. Модель медіації в Україні.

Добровільна	Обов'язкова

1.3. Медіаційна угода. Договір про проведення медіації.

Медіаційна угода - письмова угода учасників правовідносин про спосіб врегулювання всіх або певних конфліктів (спорів), які виникли або можуть виникнути між ними, шляхом проведення медіації. Медіаційна угода може укладатися у формі медіаційного застереження в договорі або у формі окремої угоди.

Договір про проведення медіації - угода про надання послуг з проведення медіації з метою запобігання виникненню або врегулювання конфлікту (спору), укладена сторонами можливого або наявного конфлікту (спору) та медіатором (медіаторами) у погодженій ними усній чи письмовій формі, яка відповідає вимогам закону.

Що повинен містити договір про проведення медіації?

Сторони медіації мають право за взаємною згодою визначати умови договору. І, в той же час, ЗУ «Про медіацію» визначено основні умови, до яких відносяться: дата і місце укладення договору; відомості про медіатора (медіаторів), сторони медіації, а також організацію, що забезпечує проведення медіації (за наявності); строки та місце проведення медіації; мова проведення медіації; предмет конфлікту (спору); права та обов'язки учасників медіації; правила проведення медіації; умови та порядок оплати винагороди медіатора (медіаторів) та відшкодування витрат на організацію та проведення медіації; умови конфіденційності медіації та наслідки їх недотримання учасниками медіації; відповідальність медіатора (медіаторів) та сторін медіації за порушення умов договору про проведення медіації; порядок та підстави для припинення медіації, а також інші умови, визначені медіатором (медіаторами) та сторонами медіації.

- Строки та місце проведення медіації.

- Мова проведення медіації.

- Правила проведення медіації.

2. Загальна теорія конфлікту.

2.1. Визначення конфлікту.

Конфлікт (лат. Conflictus — зіткнення, сутичка) — зіткнення протилежних інтересів і поглядів, напруження і крайнє загострення суперечностей, що призводить до активних дій, ускладнень, боротьби, що супроводжуються складними колізіями; ситуація, в якій кожна зі сторін намагається зайняти позицію несумісну з інтересами іншої сторони – Wikipedia.

Конфлікт (з приводу чогось) — це ситуація, в якій люди, групи чи країни залучені до серйозних розбіжностей чи суперечок – Oxford online dictionary.

2.2. Вигоди та втрати від конфлікту.



Вигоди від конфлікту	Втрати від конфлікту
<ul style="list-style-type: none"> • розвиток через навчання спільного подолання проблем конфліктуючими сторонами • креативність та пошук інновацій • розвиток навичок міжособистісного спілкування • досягнення порозуміння між людьми, що мають різні цінності • соціальні зміни та прогрес • подолання стагнації 	<ul style="list-style-type: none"> • низька продуктивність (усі зусилля спрямовані на конфлікт) • низька міжособистісна згуртованість людей • неприйнятні для сторін рішення • статус та его стають важливішими за причини та реальність • збільшення витрат на підготовку переговорів, оплату праці посередників, судовий процес

2.3. Структура конфлікту.

Конфлікт складається із взаємопов'язаних між собою об'єктивних та суб'єктивних складових частин.

До **об'єктивних** складових конфлікту належать:

1) **Учасники конфлікту** — окремі індивіди, групи людей, організації, держави, тощо.

Головними учасниками конфлікту є протидіючі сторони, або супротивники. Наявність протидіючих сторін у конфлікті є головною його умовою, оскільки якщо одна зі сторін вийде з конфлікту, то він припиняється.

Також залежно від ступеня участі в конфлікті називають:

- **групи підтримки** – окремі індивіди або група індивідів, які своїми діями або бездіяльністю можуть впливати на перебіг конфлікту;

- **інші учасники** – суб'єкти, які частково впливають на розвиток конфлікту. Це можуть бути підбурювачі, організатори конфлікту або медіатори, що допомагають сторонам вирішити конфлікт.

2). **Предмет конфлікту** – матеріальні, соціальні або духовні цінності, що здатні задовольнити потреби сторін та за оволодіння якими виникає протистояння.

3. **Об'єкт конфлікту (інтерес)** – матеріальні, соціальні або духовні цінності, до володіння або користування якими прагнуть сторони конфлікту.

4. **Умови, у яких відбувається конфлікт**, — це обставини, за яких виник та розвивається конфлікт і які складають його макро- та мікросередовище. Кожен конфлікт має свої просторові (географічні), часові та соціально-просторові (кількість та інтереси людей) межі.

До **суб'єктивних** складових належать:

- **образ конфлікту** — це сприйняття предмета конфлікту його учасниками та відображення його в їхній свідомості;

- **мотиви конфлікту** — сукупність зовнішніх і внутрішніх спонукань, які провокують активність сторін та бажання вести конфліктну взаємодію задля досягнення своїх цілей (потреби, інтереси, цілі, переконання, позиції);

- **позиції сторін конфлікту** — це заявлені та відкрито підтримувані вимоги, бажання, пропозиції сторін конфлікту;

- в основі кожного конфлікту незалежно від його перебігу лежать **причини його виникнення** — явища, події, факти, ситуації, які передують конфлікту і за певних умов викликають конфлікт.

- **протириччя інтересів як фундаментальна причина конфлікту:** бажання досягти своєї мети будь-якими засобами, бачення проблеми лише з того боку, що стосується конкретного індивіда чи групи індивідів;

- **об'єктивні фактори виникнення конфлікту** – обставини або умови, що з'являються або існують незалежно від волі індивіда (наприклад, недосконалість законодавчих і правових норм, напружена соціально-економічна ситуація в країні тощо);

• **особистісні фактори виникнення конфлікту:** основні психологічні доміанти поведінки особистості, риси характеру й типи особистості, установки особистості, неадекватні уявлення, оцінки й самооцінки стилю поведінки, етичні цінності.

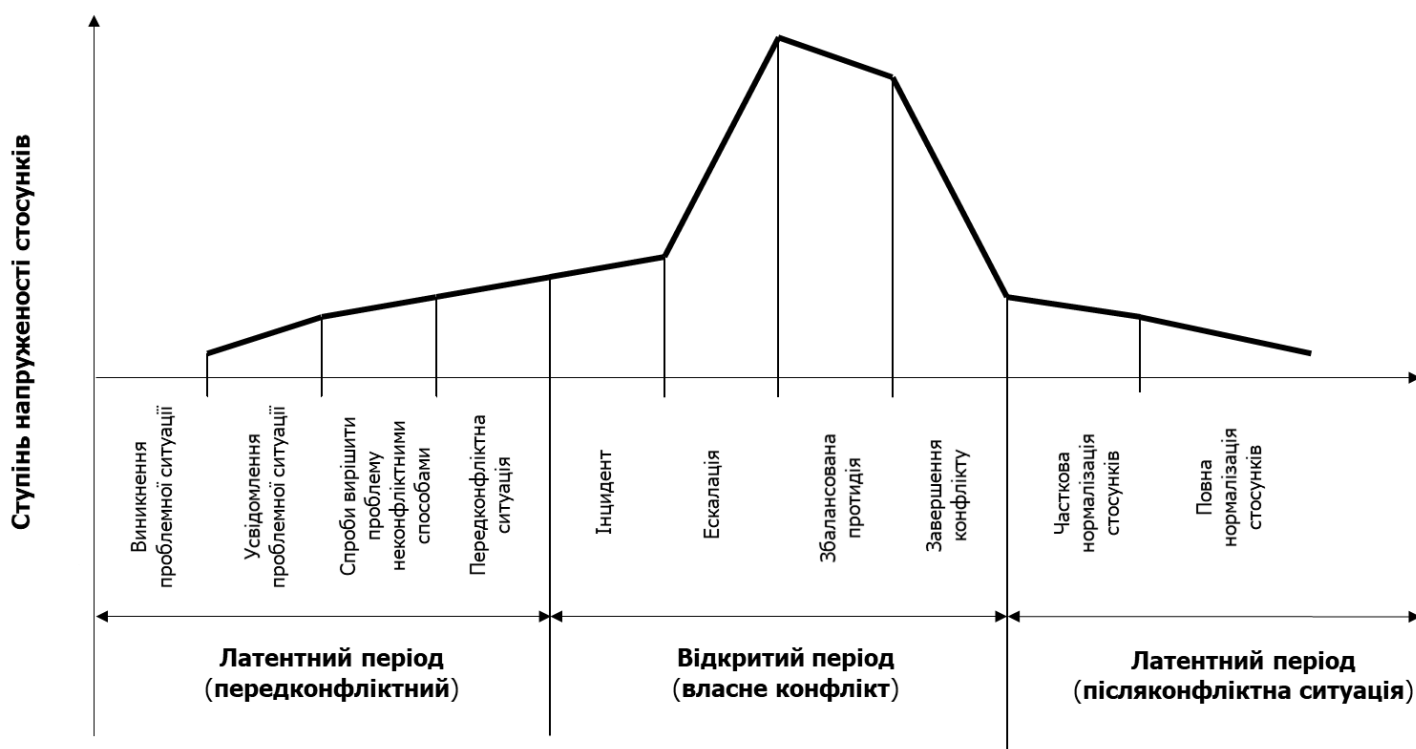
2.4. Позиції та інтереси в конфлікті.



2.5. Динаміка конфлікту.

Від розуміння на якому етапі конфлікту знаходяться сторони залежить результативність проведення медіації та можливість вирішення конфлікту.

Правило «90-40-5-40-90»



2.6. Стратегії і тактики поведінки у конфлікті

Стратегія поведінки в конфлікті — орієнтація особи (групи, колективу) на конфлікт, установка на певні форми поведінки в конфлікті.



У конфліктах, та й загалом у спілкуванні, беручи за критерій рівень задоволеності нашого інтересу, можна виділити п'ять таких стратегій:

1. Домінування (Суперництво) – «Акула».

Ключові тези:

потрібні швидкі і рішучі заходи в разі непередбачених і небезпечних ситуацій;

доцільно при вирішенні глобальних проблем, пов'язаних з ефективністю діяльності (при впевненості у своїй роботі);

йде взаємодія з учнями, що віддають перевагу авторитарному стилю;

результат дуже важливий для вас, і ви робите ставку на власне вирішення проблеми;

ви володієте достатнім авторитетом для прийняття рішення, цілком очевидно, що запропоноване вами рішення найкраще;

ви відчуваєте, що у вас немає іншого вибору і що вам нема чого втрачати.

При домінуванні Ви повністю досягаєте своїх інтересів, причому інша сторона при цьому має повністю поступатися своїми. Чудово підходить для принципових або показових людей. Ми перемагаємо! Зазвичай це відбувається в умовах програшу іншого, тобто проблема вирішується на рівні «або я, або ти».

Багато хто переоцінює нашу внутрішню потребу виграшу і домінування. З одного боку, ніби справді краще, коли ми добились свого, однак врахуйте, що якщо

цього ми добились ціною невдачі іншого, то отримали Піррову перемогу: переконавши співрозмовника у наших поглядах – ми втратили самого співрозмовника у майбутньому! А скільки підсвідомо проявили агресію, отже, вчинили насилля, то унеможливили наступні добросердечні взаємини. Як би парадоксально це не виглядало, але наше домінування є, мабуть, найгіршим способом розв'язання ситуації, який завжди «вилазить боком».

Окрім того, неможливо завжди вигравати: тільки отримувати задоволення є надто енергетично витратним процесом для мозку. Тому ми шукаємо болю для того, щоб краще відчувати задоволення. І щоб особливо не затримуватись на поясненнях, напишу, що вся інформація у мозку людини буде «розподілена» так: на 35% – позитивних емоцій, 60% – нейтральних і 5% – негативу. І навіть якщо це найкращий день життя, він все одно наблизатиметься до попередньо зазначених пропорцій.

Хотіти вигравати всюди і завжди – це боротися з вітряками, і результат у такій затії відомий наперед. Тому мені шкода тих, хто готовий лише до домінування, вони втрачають можливість порозумітись з іншою людиною і зробити собі друга на постійно. Або, як то кажуть, хочуть бути правими, а не щасливими.

Суперництво – такий вид поведінки в конфлікті, в якому людина прагне домогтися задоволення своїх інтересів на шкоду інтересам іншої. Людина, яка слідує цій стратегії, впевнена, що вийти переможцем з конфлікту може тільки один учасник і перемога одного учасника неминуче означає поразку іншого. Така людина буде наполягати на своєму, щоб те не сталося, а позицію іншої людини не братиме до уваги.

Плюси і мінуси даної стратегії: завзяте відстоювання своїх інтересів на шкоду інтересів іншої людини може допомогти людині тимчасово отримати перемогу в конфліктній ситуації. Однак для підтримки тривалих відносин (будь то дружні відносини, відносини з коханою людиною, в сім'ї, на роботі і т.д.) такий підхід не працює. Тривалі відносини можуть бути стійкими тільки в тому випадку, якщо враховуються бажання та інтереси всіх учасників, а програш однієї людини, як правило, означає програш всіх. У тривалих відносинах можливі лише елементи змагання, за умови, що воно проводиться чесно і за заздалегідь визначеними правилами і його результати не мають сильного впливу на відносини між його учасниками. У цьому випадку змагання, може допомогти оживити обстановку і змусити людей більш активно домагатися своїх цілей.

Для такої стратегії характерний тип поведінки, який образно можна представити поведінкою акули в момент нападу. Цей тип поведінки жорстко орієнтований на перемогу в будь-якому випадку, не рахуючись з власними втратами, найкраще характеризує таку поведінку вираз «пре напролом». Перевага такої поведінки в конфлікті нерідко пояснюється підсвідомим прагненням захистити себе від болю, спричиненого почуттям поразки, тому ця стратегія відображає таку форму боротьби за владу, при якій одна сторона виходить безсумнівним переможцем. Ця стратегія виявляється необхідною в тому випадку, якщо певна особа, наділена владою, має навести порядок заради загального благополуччя. Вона, без сумніву, виправдана, якщо хтось бере контроль у свої руки, для того щоб захистити людей від насильства або необачних вчинків. Однак стратегія поведінки «Акули» рідко приносить довгострокові результати – сторона, що прогнала може не підтримати рішення, прийняте всупереч її волі, або навіть спробувати саботувати його. Той, хто програв сьогодні, може завтра відмовитися від співпраці.

Тактичні дії «Акули»:

- Жорстко контролює дії супротивника і його джерела інформації;
- Постійно і навмисно тисне на супротивника всіма доступними засобами;
- Використовує обман, хитрість, намагаючись контролювати ситуацію;
- Провокує противника на необдумані кроки і помилки;
- Висловлює небажання вступати в діалог, тому що впевнена у своїй правоті, і ця впевненість переходить в самовпевненість.

При зіткненні з таким типом поведінки в конфлікті потрібно пам'ятати, що «Акула» боїться, коли про неї збирається інформація, і намагається перекрити всі інформаційні джерела про себе, а також не хоче і боїться відкритого обговорення проблеми конфлікту, так як вона її не цікавить, для неї важлива лише власна позиція. Вступаючи в конфліктний процес, вона воліє, щоб інші уникали або залагоджували конфлікти.

2. Підлаштування (Пристосування) – «Плюшевий ведмедик».

Це те саме домінування, лише зі зміненими полюсами того, хто «здав» свої інтереси і того, хто таки домігся свого. Ми підлаштуємося, тобто погоджуємося на позицію програшу, коли:

- *хочемо дати відчутти іншій людині її домінування;*
- *відчуваємо більш аргументовану позицію свого партнера;*
- *просто здались у власних думках.*

Уявимо собі дві ситуації: одну побутову іншу – умовно-ділову. Побутова: чоловік і жінка не хочуть мити посуд, якого назбиралася ціла купа, і це для обох принципова позиція. Робоча: обидва співробітники претендують на кабінет, який нещодавно звільнився. Приклади демонструють крайні інтереси. Отже, незалежно з якої сторони підходити до справи, але хтось-таки займе домінуючу позицію (не митиме посуду, освоїть новий кабінет), або змушений буде підлаштуватися (поміє посуд, залишиться на своєму старому місці). Тобто в підсумку маємо одного, що зазнав поразки, і одного переможця, тобто ми отримали нульовий рахунок.

Слід також врахувати, що цим людям наступного разу буде ще важче порозумітися, бо на поверхню обов'язково вийдуть старі, затаєні образи і реванші. Якщо людина часто відмовляється від власної думки на користь чужого погляду, то таку людину легко можуть назвати «ганчіркою», або «інфантильною особою». В будь-якому випадку піддатися на чужі умовляння-переконання теж не є довготерміновим стратегічним вирішенням будь-якої ситуації.

Плюси і мінуси даної стратегії: якщо предмет спору не так вже важливий, а важливіше зберегти добрі взаємини з іншою людиною, то поступитися, дати йому таким чином самоствердитися може бути найкращим варіантом поведінки. Але якщо конфлікт стосується важливих питань, які зачіпають почуття учасників спору, то таку стратегію не можна назвати продуктивною. Її результатом будуть негативні емоції сторони, що поступилася (злість, образа, розчарування та ін.), а в довгостроковій перспективі втрата довіри, поваги і взаєморозуміння між учасниками.

Для наочності цієї стратегії поведінки в конфлікті дано умовну назву м'якої іграшки, яка без жодних зусиль з нашого боку дає нам відчуття тепла і м'якості. Стратегія залагодження в конфлікті спрямована на максимум у взаєминах і мінімум в досягненні особистих переваг. Основний принцип поведінки: «Все, що Ви хочете – тільки давайте жити дружно». Це установка на доброзичливість за рахунок власних втрат, так звана «гра в хованки», але, звичайно, до певної межі, оскільки інстинкт самозбереження сильно розвинений у всіх людей. Часто такої стратегії дотримуються альтруїсти, іноді зовні, а іноді за переконанням. Тут важливе співвідношення сил супротивників. Якщо співвідношення сил не на його користь і подальша боротьба не має сенсу, то відбувається переорієнтація на установку, девіз якої: «Здаюсь на милість переможця». Стратегія залагодження може бути розумним кроком, якщо конфронтація з приводу незначних розбіжностей може вносити надмірний стрес у взаємини на даному етапі або в тому випадку, якщо інша сторона не готова до діалогу. Бувають і такі випадки, коли потрібно зберегти добрі стосунки. Конфлікти іноді самі дозволяються тільки за рахунок того, що ми продовжуємо підтримувати дружні стосунки. У разі ж серйозного конфлікту стратегія поведінки «Плюшевого ведмедика» призводить до того, що не будуть зачіпатися головні спірні питання і конфлікт залишається невирішеним.

Тактичні дії «Плюшевого Ведмедика»:

- Постійне підкорення вимогам противника, тобто максимальні поступки;
- Постійна демонстрація непретендування на перемогу або серйозний опір;
- Потурання противнику, лестить.

3. Втеча від вирішення (Ухиляння) – «Черепаха».

Проявляється у тому, що ми відтермінуємо кінцеве рішення по основному питанню, з одного боку не створюючи переможців і переможених, з іншого боку не вирішуючи саму конфліктну ситуацію. Наприклад, у двох випадках, які ми розглядали, це може проявитись таким чином:

• *увечері ніхто так і не помиє посуд, чекаючи, що ситуація вирішиться вранці (буде обдумувати, як військовий стратег, план своїх дій і відповідно емоційно стомлюватись в очікуваннях);*

• *шеф усе зволікатиме з остаточним вердиктом, постійно посилаючись на інші нагальні справи й годуючи обох своїх працівників десертом «потім, потім» або сніданком «завтра, завтра».*

Враховуючи, що люди зазвичай набагато спокійніше почуваються у прогнозованих і передбачуваних ситуаціях, такі відмовки лише посилюватимуть напругу поміж учасниками в кінцевому результаті, якого таки стануть відомі переможені і переможці.

«Зачекайте, зачекайте» – погана стратегія, яка зазвичай завершується провалом у довготермінових стосунках, хоча буває й так, що очікування для обох сторін завершується успішно, оскільки, можливо, з часом зміняться пріоритети і:

• старі питання не відіграватимуть такої значної ролі (після бурхливої ночі комусь з подружжя стане не принципово, мити чи не мити посуд; обидвоє співробітників зрозуміють, що кабінет чекає не на них, а на нового керівника);

- можливо час піднесе нові завдання, на які перефокусується вся деструктивна енергія (сусіди зверху заливають);
- всьому колективу необхідно здати дуже важливий прибутковий проект);
- з'являться нові можливості (вранці заїде тітка, яка обожнює мити посуд; звільниться ще один кабінет поруч).

Всі варіанти досить пасивно-безвідповідальні, однак мають право на існування. Хто його знає: раз у рік і мотика вистрілить.

Плюси і мінуси даної стратегії: така стратегія може бути корисна в двох випадках: коли предмет конфлікту не дуже важливий («Якщо Ви не можете домовитися, яку програму по телевізору дивитися, можна зайнятися чим-небудь іншим» – пише американський психолог С. Кові), або коли з іншою стороною конфлікту не обов'язково підтримувати тривалі відносини (якщо Ви вважаєте, що річ, яку Вам потрібно купити в цьому магазині занадто дорого коштує, то Ви можете піти в інший магазин). Але в довгострокових відносинах важливо відкрито обговорювати всі спірні питання, а уникнення існуючих труднощів призводить тільки до накопичення незадоволеності і напруги.

Цю стратегію поведінки можна порівняти з поведінкою черепахи, яка в момент небезпеки ховається в свої панцир. Тактичний девіз «Черепахи» – «Залиште мені в спокої і не чіпайте мене». Це пасивно-страждальна установка жертви, втягнутої в конфлікт обставинами. Позиція жертви приваблива в силу певних компенсаційних факторів: жертва отримує значну підтримку оточення; їй всі співчують; їй не потрібно намагатися самій вирішити проблему. За здавалося б безпорадністю може ховатися відчуття того, наявність проблеми стає більш бажаною і приємною, ніж ризик і труднощі, пов'язані з її вирішенням. Якщо жертві загрожують насильство або відчутні втрати, вона може оцінити ризик, пов'язаний зі зміною її ситуації, як неприйнятно високий. Трагедія цієї ролі і нездатність вийти з неї лежить в глибоко вкоріненій установці на безпорадність і нездатність змінити обставини. Чим викликані ці установки? Жертви вчать, як бути жертвами, у інших жертв. Батьки вчать цьому своїх дітей; авторитарні батьки, вчителі, керівники та соціальні системи залякують людей, змушуючи їх прийняти роль жертв. У деяких випадках надмірно обережні звички поступово приводять людей до ролі жертви, так як люди відмовляються наважитися на зміну ситуації або самих себе, хоча при відповідному підході вони могли б викликати позитивні зміни порівняно легко.

Стратегія поведінки «Черепахи» може бути, тим не менш, цілком розумним кроком, якщо конфлікт не зачіпає прямих інтересів людини або залученість в нього не відбивається на його розвитку. Такий крок може бути також корисний, якщо він повертає увагу до запущеної проблеми.

З іншого боку, така поведінка може штовхнути противника на завищення вимог або уникнення у відповідь замість прийняття участі в спільному пошуку рішень, може також призвести до непомірного розростання проблеми. Нерідко ухилення від конфлікту свідомо чи несвідомо застосовується як покарання, щоб змусити іншу сторону змінити своє ставлення до конфлікту.

Стратегія поведінки «Черепахи» призводить до того, що заганяються всередину справжні причини і конфлікт залишається, він ніби зміщується в іншу площину, стає глибшим і складнішим.

Невирішений конфлікт небезпечний тим, що впливає на підсвідомість і проявляється в наростанні опору в інших сферах життя, може навіть приводити до захворювань.

Тактичні дії «Черепахи»:

- Відмовляється вступати в діалог, застосовуючи тактику демонстративного ігнорування;
- Уникає застосування силових прийомів;
- Ігнорує всю інформацію від противника, не довіряє фактам і не збирає їх;
- Заперечує серйозність і гостроту конфлікту;
- Систематично зволікає в прийнятті рішень, завжди запізнюється, оскільки боїться робити хід у відповідь. Це ситуація втрачених можливостей.

4. Компроміс – «Лисиця».

При компромісі обидві сторони поступаються лише частиною своїх інтересів. Це означає, що займають позицію ні тобі, ні мені, яка насправді не є психологічно комфортною для жодної зі сторін, а отже, вирішивши інцидент і частково розхлюпавши конфліктну ситуацію, ще маємо значну частину незакритих питань, які народжують двох трошки-переможених і двох горе-переможців.

Ключові тези:

у сторін однаково переконливі аргументи;

необхідний час для врегулювання складних проблем;

потрібно прийняти термінове рішення при дефіциті часу;

співпраця та директивне наполягання на власній точці зору не приводять до успіху;

обидві сторони мають однакову владу і мають взаємовиключні інтереси;

вас може влаштувати тимчасове рішення;

задоволення вашого бажання має для вас не надто велике значення, і ви можете дещо змінити поставлену на початку мету;

компроміс дозволить зберегти взаємовідносини, і ви віддаєте перевагу, тому щоб хоч щось отримати, ніж все втратити.

Помилково його вважають панацеєю від всіх проблем і саме його радять шукати у скрутну хвилину переговорної безвиході. Однак не рекомендую переоцінювати могутність цього інструменту. Інколи такого підходу достатньо на довгі роки. Але зазвичай компроміс, в основі якого, за визначенням, лежить справедливість, народжує нові проблемні питання.

• Якщо чоловік і жінка домовляться, що кожен з них із гори посуду поміє ту, яку забруднив він/вона, то це буде справедливо, але чи не відкриє шлях для нових, ще більш гнітючих питань?

• Якщо працівники домовляться про періодичне використання вільного кабінету як свого, скажімо для перемовин з клієнтами, або про свою «місяць через місяць» присутність у ньому, що, погодьтесь, справедливо – це не розставить всі крапки над «і» й триматиме учасників ситуації у невизначеності.

Тобто насправді компроміс – це коли програють обоє. Тому я у будь-якому спілкуванні рекомендую замість компромісу знайти той рівень, на якому цілі учасників співпадають.

Плюси і мінуси даної стратегії: хоча при компромісі враховуються інтереси всіх конфлікуючих сторін, і цей результат можна назвати справедливим, необхідно пам'ятати, що в більшості випадків – компроміс можна розглядати тільки як проміжний етап вирішення конфлікту перед пошуком такого рішення, в якому обидві сторони були б задоволені повністю.

Для цієї стратегії характерний тип поведінки лисиці, в якому поєднуються обережність і хитрість. «Лисиця» діє за принципом: «Я поступлюся небагато, якщо ви теж готові поступитися». Виваженість, збалансованість і обережність – основна установка цього типу поведінки. Для даної стратегії однаково значущі особисті цілі і взаємини. Прагнення в будь-якому випадку йти на нормалізацію відносин є слабким місцем цієї стратегії в конфлікті з «акулами». Стратегія компромісів не передбачає аналізу обсягу інформації, «Лисиця» терпить обмін думками, але почуває себе ніяково, так як у неї немає своєї позиції, її поведінка залежить від можливих поступок з іншого боку.

Компроміс вимагає певних навичок у веденні переговорів, щоб кожен учасник чогось досягнув. Таке рішення проблеми передбачає, що ділитися якась кінцева величина, і що в процесі її розділу потреби всіх учасників не можуть бути задоволені повністю. Тим не менш, розділ порівну нерідко сприймається, як найбільш справедливе рішення і, якщо сторони не можуть збільшити розмір подільної речі, рівноправне користування наявними благами – вже досягнення. Недоліки стратегії компромісу в тому, що одна сторона може, наприклад, збільшити свої претензії, щоб потім здатися великодушною, або здати свої позиції набагато раніше іншій. У таких випадках жодна зі сторін не буде дотримуватися рішення, яке не задовольняє їх потреб. Якщо компроміс був досягнутий без ретельного аналізу інших можливих варіантів рішення, він може бути не самим оптимальним способом вирішення конфлікту.

Тактичні дії «Лисиці»:

- Торгується, любить людей, які вмюють торгуватися;
- Використовує обман, лестоці для підкреслення не надто виразних якостей у противника;
- Орієнтована на рівність у розподілі, діє за принципом: «Всім братам – порівну».

5. Співпраця (Співробітництво) – «Сова».

Пошук вирішення конфлікту на базі глибинного усвідомлення його причин. Ми шукаємо першопричини формування конфлікту, замість того, щоб намагатися загладити наслідки. Зміцнюємо фундамент, а не робимо косметичний ремонт. Насичуємось добрим обідом, а не перехоплюємо на ходу шоколадний батончик. Систематично ходимо у спортзал, а не раз у місяць плаваємо у калабані за містом.

Співпраця – це найважчий і водночас єдиний спосіб повного вирішення конфліктної ситуації! Це пошук вирішення, а не швидкої відповіді. Він часто є проблемним для усвідомлення саме тому, що дитину (а отже, і людину) змалку вчать шукати відповіді: наче є щось правильне, а все інше, відповідно, стає неправильним.

Натомість рішення передбачає, те, що сьогодні правильне – на завтра стає неправильним, а те, що вчора не підходило, сьогодні як ніколи доречно. Співпраця змушує нас змінюватись і перебувати у постійному пошуку, що для лінивого «мозку ящюра» звучить геть не привабливо.

Плюси і мінуси даної стратегії: прагнення вислухати іншу людину, зрозуміти його точку зору, врахувати його інтереси і знайти в спірній ситуації рішення, що влаштовує всі сторони – необхідно в будь-яких довгострокових відносинах. Такий підхід сприяє розвитку взаємної поваги, розуміння, довіри, і, тим самим, робить відносини більш міцними і стабільними. Якщо предмет спору важливий для обох учасників, цей спосіб вирішення конфлікту можна сприймати, як найбільш конструктивний. Важливо, що в багатьох ситуаціях знайти рішення, яке б влаштовувало обидві сторони, може бути дуже важко, особливо якщо протилежна сторона не налаштована на співпрацю, і в цьому випадку процес вирішення конфлікту може бути тривалим і непростим.

Цій стратегії поведінки в конфлікті можна умовно дати назву пташки, якій люди здавна приписували такі якості, як мудрість і здоровий глузд. «Сова» відкрито визнає конфлікт, висуває свої інтереси, висловлює свою позицію і пропонує шляхи виходу з конфлікту. Від супротивника очікує відповідної співпраці.

Основний принцип даної стратегії: **«Давайте залишимо взаємні образи, я віддаю перевагу ... А Ви?»**. Стратегія співпраці спрямована на конструктивне вирішення конфлікту, тобто на роботу з проблемою, а не з конфліктом. «Сова» не приймає тактики уникнення, так як поважає партнера, вона не експлуатує слабкості «Черепахи» і «Плюшевого ведмедика», тому що прагне до діалогу у вирішенні проблеми. По відношенню до «Акули» вона теж поводить себе чесно, протиставляє їй мирні засоби і здоровий глузд. «Сові» властива установка на припинення конфлікту зважаючи на його ескалацію, у разі необхідності вона схильна до переговорного процесу, де завжди має багато пропозицій-альтернатив. При використанні стратегії співпраці учасники конфлікту стають рівними партнерами, а не супротивниками, які цікаві один одному як люди зі своїми індивідуальностями. Їх завжди цікавлять не тільки суперечливі потреби один одного, але і їх мотивація. Вони прагнуть до щирості у стосунках і максимальній довірі. Партнери визнають свій конфлікт, підкреслюючи загальну основу для взаємодії, якою може стати навіть одне бажання разом знайти вихід із ситуації. Вони не займаються взаємної перепалкою і звинуваченнями – в інтересах справи емоції відкидаються. У пошуку спільних рішень партнери можуть цікавитися історією виникнення конфлікту, але це не є самоціллю. Вони тверезо оцінюють свої можливості і тому схильні до посередництва, а в разі необхідності – до переговорного процесу.

Тактичні дії «Сови»:

- Збирає інформацію про конфлікт, про суть проблеми, про противника;
- Веде підрахунок своїх ресурсів і ресурсів супротивника для вироблення альтернативних пропозицій;
- Обговорює конфлікт відкрито, не боїться розбіжностей, намагається окреслити зону конфлікту;
- Якщо противник пропонує щось аргументоване, розумне, то це приймається.

2.7.Методи вирішення конфліктів.**Що робити?**

1. Відокремлення особистого ставлення до людини від проблеми. Для цього просто уявіть себе на місці опонента в ситуації, що склалася. На дайте суб'єктивним враженням вплинути на рішення;
2. Пріоритетним має бути інтерес, а не позиція. Частіше задавайте питання «Чому?», «Чому ні?». Вислухайте пояснення інтересів другої сторони, аргументуйте свої;
3. Пошук взаємовигідних варіантів. Необхідно враховувати не тільки свої претензії, а й претензії опонента, намагаючись знайти зручне рішення;
4. Максимально об'єктивна оцінка ситуації. Вислухайте аргументи іншої сторони, але не піддавайтеся тиску і емоціям. Оцінюючи ситуацію використовуйте об'єктивні, справедливі критерії.

Як переважно вирішують конфлікт?

1. Ухилення _____.
2. Примус _____.
3. Згладжування _____.
4. Компроміс _____.
5. Вирішення конфлікту _____.



Практичне завдання:

На підприємстві ООО «Ромашка» виник спір та конфлікт між комерційним Директором та Директором з підбору персоналу, який тривав понад 2 місяці стосовно повноважень помічника, який був один на двох керівників і час якого вони не могли розділити. Конфлікт виріс до таких масштабів, що Директор з підбору персоналу, що до речі є цінним працівником на товаристві, підготував заяву на звільнення.

Які методи вирішення конфлікту були б доцільні? У таблиці вище проаналізуйте чому і який стиль поведінки буде менш ефективним, а який найбільш ефективним у даній ситуації.

3. Роль медіатора

Роль медіатора – допомогти сторонам конфлікту налагодити процес комунікації і проаналізувати конфліктну ситуацію таким чином, щоб вони самі змогли обрати той варіант рішення, який би задовольняв у них інтереси і потреби усіх учасників.

3.1. Медіаційна угода. Договір про проведення медіації.

Медіаційна угода - письмова угода учасників правовідносин про спосіб врегулювання всіх або певних конфліктів (спорів), які виникли або можуть виникнути між ними, шляхом проведення медіації. Медіаційна угода може укладатися у формі медіаційного застереження в договорі або у формі окремої угоди.

Договір про проведення медіації - угода про надання послуг з проведення медіації з метою запобігання виникненню або врегулювання конфлікту (спору), укладена сторонами можливого або наявного конфлікту (спору) та медіатором (медіаторами) у погодженій ними усній чи письмовій формі, яка відповідає вимогам закону.

Медіаційне застереження - це положення цивільно-правового, господарсько-правового, трудового, шлюбного або іншого договору, за яким сторони, беруть на себе зобов'язання, застосувати процедуру медіації у разі виникнення спору.

Що повинен містити договір про проведення медіації?

Сторони медіації мають право за взаємною згодою визначати умови договору. І, в той же час, ЗУ «Про медіацію» визначено основні умови, до яких відносяться: дата і місце укладення договору; відомості про медіатора (медіаторів), сторони медіації, а також організацію, що забезпечує проведення медіації (за наявності); строки та місце проведення медіації; мова проведення медіації; предмет конфлікту (спору); права та обов'язки учасників медіації; правила проведення медіації; умови та порядок оплати винагороди медіатора (медіаторів) та відшкодування витрат на організацію та проведення медіації; умови конфіденційності медіації та наслідки їх недотримання учасниками медіації; відповідальність медіатора (медіаторів) та сторін медіації за порушення умов договору про проведення медіації; порядок та підстави для припинення медіації, а також інші умови, визначені медіатором (медіаторами) та сторонами медіації.

Строки та місце проведення медіації.

Мова проведення медіації.

Правила проведення медіації.

3.2. Компетенції медіатора.

Налагодження стосунків	Забезпечення процесу	Робота зі змістом
<p>Будує довіру на трьох рівнях: до процесу, до медіатора, між сторонами</p> <p>Відновлює комунікації між сторонами</p> <p>Вміє розпізнавати емоції та вміло працює з емоціями своїми і сторін</p> <p>Забезпечує емпатичне ставлення</p> <p>Ненапружений, випромінює енергію, ентузіазм, тепло, спокій і впевненість</p> <p>Підготований, використовує гумор</p> <p>Швидко встановлює контакт</p> <p>Переводить розмову з емоційного контексту в раціональний</p> <p>Відновлює баланс сил</p> <p>Техніки:</p> <p>Застосовує техніки активного слухання: мовчання, відбиття та ін.</p> <p>Працює з рапортом</p> <p>Відокремлює людину від проблеми</p> <p>Застосовує переформулювання</p> <p>Застосовує візуалізацію</p> <p>Працює з запитаннями</p>	<p>Добре управляє процесом на підготовчому етапі, проводить попередні зустрічі, укладає договори на проведення медіації</p> <p>Налагоджує та підтримує ефективну структуру процесу</p> <p>Пояснює ролі, правила, сфери відповідальності</p> <p>Дотримується принципів конфіденційності, нейтральності медіатора та безоціночності його суджень</p> <p>Керує процесом, використовує різні формати для зустрічей</p> <p>Мотивовано використовує приватні зустрічі (кокуси) та дотримується їхньої структури</p> <p>Піклується про сторони під час очікування при проведенні кокусів</p> <p>Ефективно веде записи власні та на фліп-чарті</p> <p>Добре керує часом, встановлює та підтримує темп процесу</p> <p>Організує умови для комфортного і безпечного процесу, в т. ч. під час проведення кокусів</p> <p>Встановлює авторитет медіатора</p>	<p>Вміло збирає теми для обговорення, працює із пропозиціями, варіантами</p> <p>Відокремлює інтереси від позицій</p> <p>Розширює поле для переговорів</p> <p>Веде дослідження інтересів: комерційні-правові-особисті, допомагає із визначенням серйозності, пріоритетності</p> <p>Встановлює спільність: вони команда, яка разом – проти проблеми</p> <p>Стимулює сторони брати відповідальність за вироблення рішення, наслідки медіації</p> <p>Заохочує креативність сторін при пошуку варіантів рішення</p> <p>Вміло працює з об'єктивними критеріями, варіантами рішень і допомагає вибрати найкращі рішення</p> <p>Вміло працює з BATNA і WATNA</p> <p>Допомагає аналізувати ризики</p> <p>Вміло виводить із глухих кутів: переводить акцент на майбутнє</p> <p>Допомагає віднайти додаткову вартість</p> <p>Управляє очікуваннями</p> <p>Техніки:</p> <p>Тестує реальність,</p> <p>Застосовує фреймінг і рефреймінг</p> <p>Вміє візуалізувати інформацію</p> <p>Застосовує активне слухання (робота з запитаннями, резюмування, перефразування)</p>

3.2. Принципи медіації.



Конфіденційність Усе, що відбувається під час медіації, є конфіденційним. Будь-яка інформація, записи, звіти або інші документи, надані медіатору під час підготовки до медіації або розроблені в процесі медіації, є конфіденційними. Медіатор не має права розкривати іншій стороні або іншій особі інформацію, отриману від сторони в ході приватної зустрічі, без згоди на те сторони, яка надала таку інформацію. Особливо можливість збереження конфіденційності є важливою для сторін, які хотіли б досягти угоди і одночасно зберегти репутацію або уникнути публічного розголосу навіть самого факту знаходження в конфлікті.

Добровільність Сторони беруть участь у медіації добровільно: під час прийняття рішення про участь у медіації, процесу її проведення, пошуку рішень і їх виконання. Це загальний принцип, з якого можуть бути певні винятки щодо добровільної участі у процесі у разі проведення медіації в організації або присудової медіації.

Самовизначення Це фундаментальний принцип медіації. Він вимагає, щоб процес медіації спирався на здатність сторін досягти добровільного, взаємоприйняттого рішення. Існує певна полеміка з приводу можливості залучення сторін у медіацію на обов'язковій або примусовій основі. На наш погляд, якщо у сторін зберігається право вийти з процесу в будь-який момент, сторони можуть на першому етапі пройти обов'язкову процедуру залучення до процесу медіації. Як показує практика, дуже часто сумніви пов'язані з неправильним розумінням суті медіації як певної психологічної процедури або як процесу обов'язкових взаємних поступок. Після більш ретельного ознайомлення з правилами сторони охоче залучаються до процесу й іноді беруть у ньому участь навіть із більшим ентузіазмом, ніж ті, хто бере участь у процесі добровільно.

Незалежність медіатора Кожній зі сторін надається право самостійно вибрати медіатора з наданого організацією медіаторів переліку незалежних медіаторів. Медіатор, який вибирається сторонами і призначається Центром, зобов'язаний повідомити про існування особистої або фінансової зацікавленості в результаті медіації або про наявність будь-яких інших відомих йому/їй обставин, які можуть призвести до конфлікту інтересів у медіації, звичайно, якщо такі взагалі є.

Неупередженість медіатора Думка кожної зі сторін є однаково важливою для медіатора. Медіатор не має права висловлювати власну оціночну думку про сутність конфлікту. Концепція неупередженості медіатора – ключова в процесі медіації. Неупередженість означає свободу від фаворитизму та власних суджень. Медіатор не має права приймати подарунки, послуги або інші блага, отримання яких може викликати сумніви в тому, що медіатор неупереджений.

Гнучкість процедури Медіація може бути перервана в будь-який час з ініціативи будь-якого з учасників медіації. Склад учасників (юристи, родичі, уповноважені представники тощо) визнається самостійно кожною зі сторін. Нарешті, сторони самі вирішують, за яких умов вони будуть укласти угоду або припинити медіацію.

Формат проведення Медіація може відбуватися у форматі як загальних, так і окремих (медіатор – учасник) зустрічей (кокусів). Кожній стороні повинні бути забезпечені рівні та достатні можливості брати участь у кокусах.

Повноваження медіатора. Медіатор може проводити медіацію способом, який він вважатиме доцільним, враховуючи обставини справи, побажання сторін і необхідність якнайшвидшого та найефективнішого вирішення спору. Медіатор не уповноважений приймати рішення замість сторони.

Переваги медіації.

Економія часу і грошей Порівняно із судовою процедурою, вирішення спору шляхом медіації не є тривалим і може суттєво заощадити ресурси (гроші і час) учасників. Процес медіації чітко контролюється медіатором. Таким чином, кількість робочого часу, витраченого на вирішення спору, і вартість послуг, пов'язаних з «обслуговуванням» процесу вирішення спору, значно нижчі, ніж у разі використання судової процедури.

Цікаво, що, особливо в комерційних спорах, фактор часу часто виявляється важливішим аргументом на користь медіації, ніж сума грошових витрат на супровід процесу розгляду спору.

Виграшне рішення для обох сторін. У процесі медіації не існує переможця і переможеного. Мета медіації – знайти рішення, яке задовольнить обидві сторони. Тільки в цьому випадку медіація вважається успішною. Одне з основних завдань медіатора – переключити сторони з обміну позиціями на формулювання істинних інтересів, їх пріоритизації і пошук взаємовигідного виробленого сторонами власного рішення в суперечці, що сприяє підвищенню рівня добровільного виконання досягнутих у ході медіації домовленостей без проходження процедур примусового виконання.

Розрізняють медіацію як повну процедуру і **використання медіаційних компетенцій** як застосування окремих технік і навичок медіатора. Медіаційні компетенції можуть підвищити результативність будь-якого переговорного процесу, спрямованого на пошук рішення, заснованого на врахуванні інтересів усіх сторін переговорів як при вирішенні спору, так і за його відсутності. Зокрема, наявність медіаційних компетенцій важлива для всіх юристів у цілому і, зокрема, для «юристів-спільників» (collaborative lawyers), які спеціалізуються на досудовому врегулюванні спорів без подальшої участі в судовому процесі. Таким чином, досягнуті домовленості, як правило, є більш стабільними, носять довгостроковий характер і підвищують ступінь їх виконання.

Медіаційні компетенції можуть також ефективно застосовуватися менеджерами, готовими делегувати відповідальність за розгляд спору своїм підлеглим, а також застосовувати навички медіатора під час проведення складних переговорів усередині компанії, проведення виробничих нарад, пошуку будь-яких управлінських рішень, що значно підвищує мотивацію підлеглих щодо їх виконання. Водночас ефективною і більш прозорою стає комбінація різних ролей, які приймає на себе менеджер вирішення складних конфліктних ситуацій: менеджер-арбітр, менеджер-медіатор, менеджер-експерт і тощо.

4. Підготовка до медіації.

4.1. Основні моменти при підготовці до медіації.

Мета:

- проінформувати учасників про процедуру медіації, роль медіатора і учасників в ній та отримати згоду на участь у медіації;
- пояснити принципи і правила медіації та отримати згоду сторін дотримуватися цих правил;
- упевнитися, що час, призначений для зустрічі, зручний для всіх;
- відповісти на питання учасників конфлікту.

На кожному етапі медіації медіатор фокусує увагу та працює з:

- відносинами (між собою і сторонами та між самими сторонами)
- змістом конфлікту
- безпосередньо процесом

Вже до завершення етапу підготовки (попередній етап) до медіації, у сторін має виникнути достатня довіра до медіатора та початкове розуміння процесу.

Перед початком медіації мають бути узгоджені всі організаційні моменти та домовленості.

Етап складається з:

1. Прояснення початкового запиту (зустрічі окремо зі сторонами, або їх представниками).
2. Підписання контракту на медіацію.
3. Попередній зв'язок.
4. Підготовка.

4.2. Запрошення до медіації.

Запрошення до медіації є окремим підетапом підготовки до медіації. Враховуючи слабку поширеність медіації у культурі вирішення спорів необхідність детального пояснення змісту, процедури та принципів нейтральності та неупередженості медіатора виходять на перший план.

При запрошенні до медіації звертайтеся до раціонального мислення потенційного учасника. Підвищення емоційності у наявному конфлікті та боязнь нового через незнання що таке медіація дуже часто змушує учасника відмовитись від процедури.

Встановлення першого контакту за Марком Гоулстоном:

1. Встановіть контакт із самим собою. Стрес заважає нашій здатності встановлювати контакт із людьми. Ваше налаштування передається іншій людині.
2. Перейдіть на слух. Застосовуйте навички активного слухання та постановки запитань. Це збільшить довіру та дозволить вам визначити медіабельність спору.
3. Створіть відчуття співчуття. Оцініть та озвучте емоції опонента. Використовуйте переформулювання.

4. Будьте зацікавленим, а не цікавим.

5. Завжди будьте відвертим.

Техніки протидії відмовам

Стадії переконання:

Від протидії до слухання -> Від слухання до обмірковування -> Від обмірковування до бажання зробити -> Від бажання зробити до дії -> Від дії до радості (полегшення) від зробленого.

Техніки:

1. Неочікуване питання.

Питання змушують людину перейти від оборони або нападу до роздумів.

«Я з вами згоден. Це буде неможливо. Але що треба зробити, щоб це стало можливим?»

2. Магічний парадокс.

Каскад «так». Згода досягається шляхом постановки закритих запитань, відповідь на які презюмується позитивна відповідь (не менше 3 штук).

Чи зрозуміли ви те, що я сказав/сказала про медіацію?

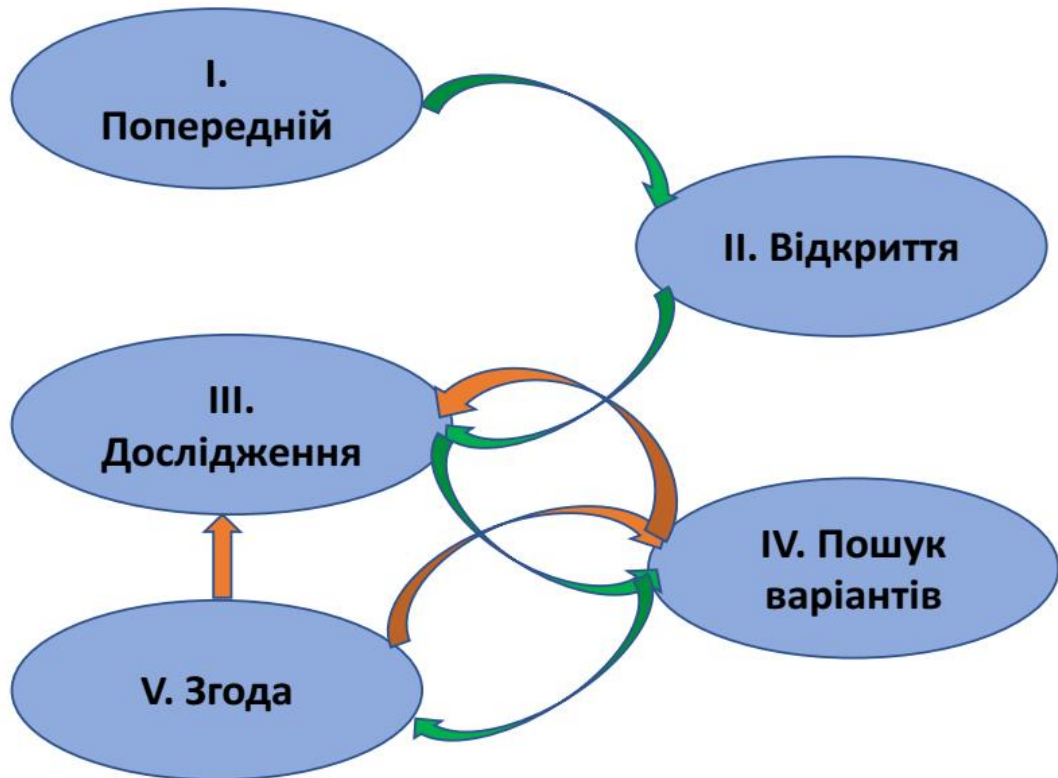
Чи хочете ви вирішити цей конфлікт?

Чи важливі для вас стосунки з цією людиною?

3. Емпатичний удар.

Поставте себе на місце співрозмовника. Розвивайте емпатію щодня. Намагайтесь прочитати емоцію співрозмовника та озвучте цю емоцію.

4.3. Загальний огляд етапів медіації. Етап відкриття.



Етап «Відкриття»

Мета:

Медіатор разом зі сторонами має з'ясувати основні організаційні та змістовні правила проведення переговорів. Після визначення правил проведення медіації медіатор визначає свою роль і функції. Зокрема зосереджує увагу на тому, що може зупиняти спільні зустрічі (сесії) та, у разі потреби, проводити кокуси (сепаратні, індивідуальні зустрічі з кожною із сторін конфлікту). Фокусує увагу на своїй незалежності та нейтральності (неупередженості, безпристрасності), а також на тому, що рішення приймаються самими сторонами конфлікту.

Головне завдання медіатора – зосередитись на всіх трьох компетенціях і продовжувати працювати із довірою, процесом і змістом процедури.

Початок зустрічі:

- Представитися.
- Надати можливість сторонам відрекомендуватися.
- Підписання контракту про проведення медіації означає, що сторони дали добровільну згоду на її проведення.
- Перевірити повноваження Сторін запитанням про наявність необхідного обсягу повноважень: «Дозвольте запитати, чи достатньо у Вас повноважень, щоб приймати рішення у межах обговорюваної ситуації?»
- З'ясувати чи необхідна додаткова інформація про ідею медіації.

Вступне слово медіатора:

- Розповісти про роль медіатора. Це посередник у вирішенні спору. Завдання - допомогти сторонам знайти прийнятне рішення, яке б влаштовувало обидві сторони. Акцентувати увагу на відповідальності сторін за ефективність медіації.
- Медіатор - не експерт, не консультант і не радник, а фасилітатор переговорів.

- Сказати про принципи медіації:

1) конфіденційність двох рівнів: 1) конфіденційність під час медіації на загальних і приватних обговореннях; 2) конфіденційність протягом перерв і після закінчення медіації.

2) незалежність і неупередженість: медіатор не представляє інтереси жодної із сторін.

3) добровільність проявляється у тому, що сторони і посередник у будь-який момент мають право вийти з медіації без пояснення причини; рішення приймають самі сторони, посередник лише організовує дану зустріч.

4) гнучкість: процедура є неформальною, й буде такою, що сприятиме найефективнішому проведенню медіації.

Формат: загальні та окремі сесії. Пояснити про місце очікування і про тривалість сесій.

Юристи можуть брати участь у медіації під час її проведення, бажаною є і їхня участь на заключному етапі (фазі).

ВСТУПНЕ СЛОВО КОЖНОЇ ЗІ СТОРІН:

- Запропонувати сторонам (медіатор обирає того, хто почне першим) представити свою позицію.

ЗБІР ТЕМ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ:

- Резюмувати основні питання обговорення
- Запитати, чи мають сторони щось додати до сказаного.
- Оголосити проведення окремої сесії, запропонувати одній сторін.

Тут медіатор має уникати таких висловлювань:

«Я не несу відповідальності за прийняте вами рішення...»

«Я не відповідаю за кінцевий результат медіації...»

«Мене не цікавить про що ви домовитесь...»

5. Техніки в медіації



1. Техніки слухання:

Уточнення інформації:

- Чи могли б Ви повторити ще раз?
- Що Ви маєте на увазі?
- Ви можете пояснити це?
- Вибачте, я не зовсім Вас зрозуміла.

2. Прояснення фрази, слова:

- Що Ви мали на увазі кажучи...
- Чи вірно я Вас зрозуміла, що вживаючи цей термін Ви мали на увазі...

Запам'ятайте, користуючись уточненням і проясненням краще намагатись не задавати питання, що потребують односкладних відповідей «так», «ні». Це збиває людину. Вона починає відчувати, що її допитують.

3. Основні запитання:

Основне питання фази - «ЧОМУ для Вас це важливо?»

«Опишіть, будь ласка, ситуацію, як Ви її бачите і розкажіть, що Ви з цього приводу відчуваєте?»

Уточнення позицій і визначення основних питань, які потрібно вирішити насамперед:

«На яких питаннях Ви вважаєте за необхідне зупинитися найперше?»

«Чому це важливо?»

«Що б Ви додали до свого вступного слова?»

На висловлювання думок та почуттів:

«Яким чином ситуація вплинула на Вас?»

«Як Ви відреагуєте якщо ваші очікування можливо не справдяться?»

«Як Ви сприйняли слова X стосовно? ...»

«Як Ви сприймаєте те, що говорять вони?»

«Що Ви думаєте стосовно цього?»

«Поділіться, будь ласка, Вашим розумінням сказаного? ...»

На виявлення інтересів:

«Як має виглядати бажане для Вас рішення?»

«Якби питання було вирішене на Вашу користь, щоб це означало для Вас стосовно важливих

речей?»

«Чого Ви хочете домогтися для себе, якщо питання буде вирішене на Вашу користь?»

Перевірка реальності:

«Які, на Вашу думку, можуть бути наслідки?»

Переформулювання -

це зміна сенсу висловлювання за допомогою позитивно забарвлених слів та висловів.

У переформулюванні важливо зберегти суть висловлювання, водночас «запакувавши» зміст іншими словами, які не кривдять іншу сторону.

Мета:

деескалація конфлікту використовуючи переформулювання різких висловлювань.

Якщо ви чуєте, що якась думка була висловлена у формі відкритої або прихованої "атаки" на іншу особу, спробуйте переформулювати.

1. Швидко оцініть, який інтерес, ви вважаєте, криється за такою заявою.

2. Запитайте співрозмовника про припустимий інтерес способом, який не містить "атаки", передаючи повідомлення без погроз чи нападу.

Приклад:

- Сторона: «Вона, здається, геть дурна, коли вона вже освоїть цю програму?! Мені набридло, що вона мене смикає вже 2-й місяць!»

- Медіатор: «Чи правильно я розумію, що Ви б хотіли знати точний термін, до якого Ваша колега зможе працювати у програмі самостійно?».

Резюмування – короткий, лаконічний виклад своїми словами основної суті сказаного стороною.



Техніки формулювання запитань

Уміння відслідковувати лексику і невербальні характеристики (тон та висоту голосу, інтонації тощо) власного мовлення також допоможе медіаторові бути чутливим до мови сторін.

Мова медіатора не повинна містити жодних оціночних, тим більше - зневажливих висловлювань, узагальнень.

Варто уникати таких висловлювань:

- («...кожна мати...», «...чоловіки завжди...», «...всім відомо...»), конфліктогенів («...ви взагалі нормальний?...», «...ну як ви не розумієте?...», «...це погана ідея...» тощо), апелювань до власного досвіду («...на вашому місці я би...», «...коли я потрапив до такої ситуації...»).

Види запитань:

- Відкриті / закриті (розкажіть мені більше про...; що Ви маєте на увазі, коли говорите...; виправіть мене, якщо я помиляюсь...; поясніть будь ласка...; як би Ви хотіли, щоб все було? Що потрібно, щоб все знову владнати?...)

- Альтернативні (або/або) Ви бажаєте домовитися про

компенсацію чи помститися?», «Ви бажаєте зафіксувати угоду письмово чи достатньо усної домовленості?

- Уточнюючі / доповнюючі (Які головні підсумки ...? - Як ви зробили ці висновки? - Розкажіть, будь ласка, детальніше.. - Чи могли б ви навести приклад? - Яка ваша думка стосовно цього?

- Сугестивні (маніпулятивні) (Ви ж хочете, щоб медіація успішно завершилась?)

- Зустрічні (використовувати вибірково)

- Риторичні (краще не використовувати, оскільки можуть бути конфліктогенами).

- Гіпотетичні (А що буде, якщо...? Уявіть собі, до прикладу, що ... Чи Вас би це задовольнило? Ви б вчинили так само, якби...? Чи може бути, що Вам була відома не вся інформація про ...? Як, на Вашу думку, розвиватиметься ситуація, якщо ви не знайдете спільного рішення в медіації?)

- Прості / Складні (множинні)

- Інформаційні запити (в т.ч. про дії, мотиви, думки)

- Провокаційні

Вправа «Мова ворожнечі» - завдання відпрацювати навички перекладу, перефразування, переформулювання.

- «Обережно, ти ж не картоплю везеш!»

- «Коли ти врешті помиєш посуд?»

- «Якби мені нормально платили, то я б і працював відповідно!»

- «Ти реально така дурна, що думаєш, що я на це погоджусь?»

- «Мені скоріш за все необхідно звільнити половину цих нездар аби отримати нормальний звіт!»

- «Палець об палець не вдарив, а хоче заграбастати половину!»

- «Тільки через мій труп!»

- «Нарешті згадав, що в нього є діти!»

Робота з інтересами та потребами

Ключові питання медіатора до сторін:

- Що для Вас важливо?

- Що це для Вас означає?
- Чому це для Вас є важливим?

Послідовність роботи медіатора по визначенню інтересів:

1. Обговорення ситуації, визначення важливого.
2. Визначення спільного серед важливого.
3. Визначення пріоритетності та послідовності питань для обговорення.

6. Структура зустрічей (спільних та індивідуальних)

Обираючи формат роботи, медіатори діють відповідно до конкретної ситуації, зважаючи доцільність вибору спільної зустрічі або окремих в даний конкретний момент. Стосовно цього не існує усталених правил. Протягом процесу медіатори можуть поєднувати різні формати роботи, починаючи з проведення тривалих спільних засідань, закінчуючи рядом приватних зустрічей; можуть взагалі відмовитися від приватних зустрічей, а можуть розвести сторони на індивідуальні бесіди одразу після закінчення першої спільної зустрічі (етап відкриття).

Спільні зустрічі дають кожному учаснику можливість оцінити стан справ і визначити обсяг власного вкладу, тут чітко помітна нейтральна позиція медіатора. Іноді спільні зустрічі здаються медіаторам досить ризикованими, тому що можуть виникнути несподіванки, які вимагають вміння керувати людьми і процесом. Малоімовірно, що учасники проявлять свої слабкі сторони протягом спільної зустрічі, крім того можуть проявлятися хвилювання та емоційні спалахи. З іншого боку, спільні зустрічі можуть допомогти сторонам краще зрозуміти одна одну і відновити обмін інформацією.

Приватні зустрічі дають можливість кожній зі сторін вільно обговорювати з медіатором спірні питання, слабкі та сильні сторони, потреби й інтереси (які краще обговорювати конфіденційно). Саме приватні зустрічі сприяють прогресу у медіації, особливо коли напередодні переговори закінчилися невдачею. Проте, треба враховувати, що приватні зустрічі можуть підірвати довіру до нейтральної позиції медіатора і під час перебування медіатора у іншій кімнаті може виникнути напруга. Працюючи з однією стороною окремо, медіатор через емоційні ремарки та особливості поведінки, може бути сприйнятий союзником цієї сторони, або його можуть запідозрити у підтримці іншої сторони. Медіатор повинен здобути довіру сторін. Сторони зазвичай обережніші під час перших приватних зустрічей та частіше дотримуються своєї початкової позиції, заявленої під час першого спільного засідання. У процесі розвитку медіації, після виникнення довіри до медіатора, сторони зазвичай поступово стають більш відкритими та чесними.

Переходячи з кімнати в кімнату уважно стежте за своїми записами. Вони можуть мати конфіденційний характер і опонент не повинен побачити записи, зроблені під час зустрічі з іншою стороною. Переконайтеся, що написана на дошці інформація не буде ніким побачена.

ТРИКУТНИК ІНТЕРЕСІВ



7. Етап торгів.

ЧАС: Етап торгів з метою заключення угоди починається у разі повної готовності сторін детально обговорювати умови врегулювання суперечки. Загальні ідеї перетворюються у потенційні рішення та цифри, а ті результати, які не мають відношення до фінансів - перетворюються у конкретні кроки. Ця фаза передує фазі завершення, коли підписується угода.

Коли слід проводити етап торгів з метою підписання угоди? Складно відповісти чітко. Медіатор повинен відчувати, що сторони вже готові обговорювати конкретні цифри і суми, і зважаючи на це йому потрібно прискорити темп та інтенсивність переговорів. Ця фаза повинна початися у відповідний момент, без поспіху, але і без запізнень.

Часто буває, коли:

- одна із сторін надає істотні пропозиції;
- прискорюється загальний темп розвитку процесу;
- сторони відчують готовність переходити від загальних дискусій до конкретики;
- також на сторони може вплинути оцінка ризиків.

МЕТА цього етапу:

- розглянути якомога більших альтернатив рішень суперечки. У цьому має допомогти медіатор. Не зациклюватися на «єдиному можливому» рішенні, а шукати альтернативи. Не зациклюватися лише на грошах, а розглядати і нематеріальні пункти угоди.
- допомогти у зближенні позицій сторін під час процесу торгів.

7.1 Основи переговорів. Гарвардська переговорна модель

Розробкою принципового методу ведення переговорів займались Р.Фішер, В.Юрі та Б.Паттон. Роджер Фішер - керівник Гарвардського переговорного проекту, неодноразово консультував урядовців та бізнесменів з питань вирішення конфліктів. Вільям Юрі та Брюс Паттон були посередниками та радникам на багатьох переговорах.

Гарвардський (принциповий) метод переговорів ґрунтується на чотирьох принципах, які можна використовувати практично в будь-яких умовах. Кожен принцип зв'язаний з базовим елементом переговорів і дозволяє чітко уявити собі, як варто діяти.

1. Люди: Відокремлюйте людей від проблеми.
2. Інтереси: Концентруйтеся на інтересах, а не на позиціях.
3. Варіанти: Винаходьте взаємовигідні варіанти.
4. Критерії: Наполягайте на використанні об'єктивних критеріїв.

На відміну від активного відстоювання своїх позицій метод принципів переговорів, зосереджений на основних інтересах сторін, взаємовигідних варіантах і справедливих стандартах, що, як правило, призводить до розумного рішення. Цей метод

дозволяє вам поступово досягти згоди, що задовольнить ваші інтереси, а не відстоїть зайняті спочатку позиції. Розробники принципового методу акцентують увагу на тому, що необхідно відокремлювати людей від проблеми.

1. Відокремлюйте людей від проблеми. Учасники переговорів – в першу чергу люди. У людей є емоції, системи цінностей, точки зору. Всі вони абсолютно унікальні та непередбачувані, проте, варто пам'ятати, що інтереси кожного учасника переговорів діляться на два види: матеріальні та пов'язані зі взаємними відносинами. Обидві сторони сприймають один одного у взаємозв'язку з обговорюваною проблемою.

Для того щоб розібратися у величезній безлічі суто людських проблем, Р.Фішер, В.Юрі розділяють їх на три основних категорії:

- 1) сприйняття,
- 2) емоції,
- 3) спілкування.

Здатність побачити проблему з точки зору іншої сторони, яким б складним не здавалась вам це завдання, є однією з найважливіших навичок ведення переговорів. Поставте себе на місце іншого, адже ваше сприйняття світу залежить від вашого місця в ньому. Для кращого взаєморозуміння потрібно обговорити сприйняття один одного, шукати можливість взаємодіяти з сприйняттям іншої сторони. Важливо дозволити опоненту в будь-якій ситуації «зберегти обличчя»: зробіть так, щоб ваші пропозиції не суперечили цінностям іншої сторони.

Повне порозуміння передбачає визнання наявності емоцій у всіх учасників переговорів та розуміння їх природи. Тому варто обговорити з усіма учасниками переговорів їх емоції з приводу проблеми, дати можливість іншій стороні випустити пар. Не варто реагувати на емоційні спалахи.

Для вирішення основних проблем, що виникають в спілкуванні варто **активно слухати** співрозмовника і підтверджувати все почуте. Якщо ви звертаєте увагу на слова партнерів по переговорах і ставите запитання, щоб переконатися в тому, що ви правильно їх зрозуміли, то справляєте на іншу сторону сприятливе враження. Але не варто також забувати, що ви самі повинні говорити так, щоб вас розуміли. За жодних обставин не оцінюйте опонента. Якщо вголос ви висловіте оцінку іншої сторони, з якою вона не згодна, то опоненти або проігнорують ваші слова, або розізляться.

2. Концентруйтеся на інтересах, а не на позиціях. Маючи на меті виробити розумне рішення, враховуйте інтереси, а не позиції. За протилежними позиціями криються спільні і цілком сумісні інтереси, а не тільки конфліктуючі.

Щоб досягти розумного рішення, необхідно примирити інтереси, а не позиції. Зрозумійте, що у іншої сторони безліч інтересів. Найбільш потужні інтереси – це основні людські потреби: безпека, економічне благополуччя, почуття приналежності, визнання, контроль над власним життям.

Якщо ви хочете, щоб інша сторона враховувала ваші інтереси, поясніть, у чому вони полягають. Спробуйте переконати іншу сторону в тому, що ваші інтереси полягають у встановленні законності та підтверджуйте, що інтереси іншої сторони є частиною загальної проблеми. Думайте про те, що ваші інтереси можна задовольнити по-різному.

Будьте тверді у відношенні проблеми і м'які з людьми. Якщо ваша атака на проблему здасться іншій стороні загрозою її інтересам, то противник займе оборонну позицію і відмовиться вислуховувати ваші аргументи. Атакуйте проблему, але не докоряйте людям.

3. Винаходьте взаємовигідні варіанти. Мати багато варіантів дуже цінно, однак люди, залучені в переговори, рідко відчувають у цьому потребу.

"Мозкова атака" покликана генерувати найбільше ідей, що допоможуть вирішити вашу проблему. Основним правилом тут є відмова від будь-якої критики і оцінки ідей. Група просто висуває ідеї без зупинки для аналізу їх цінності, їх реальності чи нереальності. Без цих стримуючих моментів одна ідея повинна стимулювати іншу, подібно до вогнів феєрверку. Ще один спосіб розробки численних варіантів полягає в тому, щоб розглянути проблему з точки зору різних професій і дисциплін. Розробіть безліч варіантів перед тим, як почати процес вибору. Спочатку придумайте, потім вирішуйте. Намагайтесь знайти спільний інтерес і погоджувати інтереси, що різняться, намагайтесь полегшити іншій стороні процес прийняття рішень.

4. Наполягайте на використанні об'єктивних критеріїв. Принципові переговори виробляють розумні угоди на дружній і ефективній основі. Чим послідовніше ви керуєтесь у вирішенні тієї чи іншої проблеми нормами справедливості, ефективності або науковими критеріями, тим більшою є ймовірність того, що ваш фінальний пакет домовленостей буде розумним і справедливим. Чим частіше ви й ваш опонент будете звертатись до досвіду та практики, тим більше у вас шансів отримати користь.

Проведення принципових переговорів включає в собі два питання: як розробити об'єктивні критерії і як застосовувати їх у переговорах?

Об'єктивний критерій повинен бути незалежним від бажань сторін, бути законними і практичними. Об'єктивні критерії повинні підходити, принаймні теоретично, для обох сторін.

Після того як об'єктивні критерії знайдені слід обговорити їх з іншою стороною.

В процесі обговорення необхідно пам'ятати такі основні моменти:

1. Підготуйте кожен проблему для спільного пошуку об'єктивних критеріїв.
2. Міркуйте і будьте відкриті для доводів, до яких принципи можуть бути застосовані найефективніше. Обміркуйте, яким чином це можна здійснити.

3. Ніколи не піддавайтесь тиску, лише принципу. Зосередьтесь на об'єктивних критеріях, будучи твердими, але і гнучкими.

8. Укладення угоди за результатами медіації

Мета: фіналізація домовленостей.

Кожен варіант вирішення повинен відповідати таким критеріям:

- Задоволення інтересів сторін;
- Стосуватися усіх елементів, що складають основу суперечки, окрім випадків, коли сторони за взаємною згодою погоджуються тимчасово відкласти розгляд окремих питань;
- Бути дієвими;
- Зводити до мінімуму можливість виникнення нової суперечки у майбутньому.

Вимоги до угоди за наслідками медіації:

- 1) дата і місце укладення угоди;
- 2) відомості про сторони медіації та їх представників;
- 3) медіатор (медіатори), суб'єкт, що забезпечує проведення медіації (за наявності), реквізити договору про проведення медіації та/або правил проведення медіації;
- 4) узгоджені сторонами медіації зобов'язання, способи та строки їх виконання, а також наслідки їх невиконання або неналежного виконання;
- 5) інші умови, визначені сторонами медіації.

В угоді за результатами медіації сторони медіації можуть вийти за межі предмета конфлікту (спору), зазначеного в договорі про проведення медіації, або за межі предмета позову (заяви), якщо медіація проводиться під час досудового розслідування, судового, третейського, арбітражного провадження або під час виконання рішення суду, третейського суду чи міжнародного комерційного арбітражу.

Угода за результатами медіації не повинна містити положень, що порушують права та інтереси інших осіб, інтереси держави або суспільні інтереси.

ДОДАТКИ:

Тест Томаса — типи поведінки в конфлікті

(адаптований Н.В. Грішиною)

Інструкція: Перед вами ряд тверджень, які допоможуть визначити деякі особливості вашої поведінки. Тут не може бути відповідей «правильних» або «помилкових». Люди різні, і кожен може висловити свою думку.

Є два варіанти, А і В, з яких ви повинні вибрати один, більшою мірою відповідний вашим поглядам, вашій думці про себе. У бланку для відповідей поставте виразний хрестик відповідно одному з варіантів (А або В) для кожного затвердження. Відповідати треба щонайшвидше.

Текст опитувальника

1. А. Деколи я надаю можливість іншим узяти на себе відповідальність за вирішення спірного питання.

В. Ніж обговорювати, в чому ми розходимося, я прагну звернути увагу на те, з чим ми обидва згодні.

2. А. Я прагну знайти компромісне рішення.

В. Я намагаюся улагодити справу з урахуванням всіх інтересів іншого і моїх власних.

3. А. Зазвичай, я наполегливо прагну добитися свого.

В. Я прагну заспокоїти іншого і, головним чином, зберегти наші стосунки.

4. А. Я прагну знайти компромісне рішення.

В. Деколи я жертвую своїми власними інтересами заради інтересів іншої людини.

5. А. Налагоджуючи спірну ситуацію, я весь час стараюся знайти підтримку у іншого.

В. Я прагну зробити все, щоб уникнути даремної напруженості.

6. А. Я намагаюся уникнути неприємностей для себе.

В. Я прагну добитися свого.

7. А. Я прагну відкласти рішення спірного питання, з тим щоб з часом вирішити його остаточно.

В. Я вважаю за можливе в чомусь поступитися, щоб добитися іншого.

8. А. Зазвичай, я наполегливо прагну добитися свого.

В. Я насамперед прагну ясно визначити те, в чому полягають всі інтереси, що торкнулися.

9. А. Думаю, що не завжди варто хвилюватися через якісь виникаючі розбіжності.

В. Я докладаю зусилля, щоб добитися свого.

10. А. Я твердо прагну досягти свого.

В. Я намагаюся знайти компромісне рішення.

11. А. Спочатку я прагну чітко визначити, в чому полягають всі порушені спірні питання.

В. Я прагну заспокоїти іншого і, головним чином, зберегти наші відносини.

12. А. Часто я уникаю займати позицію, яка може викликати спори.

В. Я даю можливість іншому в чомусь залишитися при своїй думці, якщо він теж йде назустріч мені.

13. А. Я пропоную середню позицію.

В. Я наполягаю, щоб було зроблено по-моєму.

14. А. Я повідомляю іншому свою точку зору і питаю про його погляди.

В. Я намагаюся показати іншому логіку і переваги моїх поглядів.

15. А. Я прагну заспокоїти іншого і, головним чином, зберегти наші стосунки.

В. Я прагну зробити так, щоб уникнути напруженості.

16. А. Я прагну не зачепити відчуттів іншого.

В. Я намагаюся переконати іншого в перевагах моєї позиції.

17. А. Зазвичай, я наполегливо прагну добитися свого.

В. Я прагну зробити все, щоб уникнути даремної напруженості.

18. А. Якщо це зробить іншого щасливим, дам йому можливість наполягти на своєму.

В. Я даю можливість іншому в чомусь залишитися при своїй думці, якщо він також йде мені назустріч.

19. А. Спочатку я прагну чітко визначити те, в чому полягають всі порушені питання і інтереси.

В. Я прагну відкласти рішення спірного питання з тим, щоб з часом вирішити його остаточно.

20. А. Я намагаюся негайно подолати наші розбіжності.

В. Я прагну знайти якнайкраще поєднання вигод і втрат для обох сторін.

21. А. Ведучи переговори, я прагну бути уважним до бажання іншого.

В. Я завжди схильюся до прямого обговорення проблеми і їх сумісного рішення.

22. А. Я намагаюся знайти позицію, яка знаходиться посередині між моєю позицією і точкою зору іншої людини.

В. Я відстоюю свої бажання.

23. А. Як правило, я стурбований тим, щоб задовольнити бажання кожного з нас.

В. Деколи я надаю можливість іншим узяти на себе відповідальність за рішення спірного питання.

24. А. Якщо позиція іншого здається мені дуже важливою, я постараюся піти назустріч його бажанням.

В. Я прагну переконати іншого прийти до компромісу.

25. А. Я намагаюся показати іншому логіку і переваги моїх поглядів.

В. Ведучи переговори, я прагну бути уважним до бажань іншого.

26. А. Я пропоную середню позицію.

В. Я майже завжди стурбований тим, щоб задовольнити бажання кожного з нас.

27. А. Часто я уникаю займати позицію, яка може викликати суперечку.

В. Якщо це зробить іншого щасливим, я дам йому можливість наполягти на своєму.

28. А. Зазвичай, я наполегливо прагну добитися свого.

В. Улагоджуючи ситуацію, я, зазвичай, прагну знайти підтримку в іншого.

29. А. Я пропоную середню позицію.

В. Думаю, що не завжди варто хвилюватися через певні розбіжності у поглядах.

30. А. Я прагну не зачепити почуттів іншого.

В. Я завжди займаю таку позицію в спірному питанні, щоб ми спільно з іншою людиною могли добитися успіху.

Бланк опитувальника

№	А	В	№	А	В	№	А	В
1			11			21		
2			12			22		
3			13			23		
4			14			24		
5			15			25		
6			16			26		
7			17			27		
8			18			28		
9			19			29		
10			20			30		

Ключ до опитувальника

1. Суперництво: 3А, 6В, 8А, 9В, 10А, 13В, 14В, 16В, 17А, 22В, 25А, 28А.
2. Співпраця: 2В, 5А, 8В, 11А, 14А, 19А, 20А, 21В, 23В, 26В, 28В, 30В.
3. Компроміс: 2А, 4А, 7В, 10В, 12В, 13А, 18В, 22А, 23А, 24В, 26А, 29А.
4. Уникнення: 1А, 5В, 6А, 7А, 9А, 12А, 15В, 17В, 19В, 20В, 27А, 29В.
5. Пристосування: 1В, 3В, 4В, 11В, 15А, 16А, 18А, 21А, 24А, 25В, 27В, 30А.

Обробка результатів

У ключі кожна відповідь А або В дає уявлення про кількісний вираз: суперництва, співпраці, компромісу, уникнення і пристосування. Якщо відповідь збігається з вказаним в ключі, йому привласнюється значення 1, якщо не збігається, то привласнюється значення 0. Кількість балів, набраних індивідом за кожною шкалою, дає уявлення про вираженість у нього тенденції до прояву відповідних форм поведінки в конфліктних ситуаціях.

Методика визначення самоконтролю у спілкуванні

(тест М. Снайдера)

Інструкція: Кожне речення оцініть як вірне (В) чи невірне (Н) по відношенню до себе.

1. Мені здається важким мистецтво наслідувати звичкам інших людей.
2. Я б, мабуть, міг поваляти дурня, щоб привернути увагу або потішити оточуючих.
3. З мене міг би вийти непоганий актор.
4. Іншим людям іноді здається, що я переживаю щось більш глибоко, ніж це є насправді.
5. У компанії я рідко опиняюся в центрі уваги.
6. У різних ситуаціях і в спілкуванні з різними людьми я часто поведжуся абсолютно по-різному.
7. Я можу відстоювати тільки те, в чому я щиро переконаний.
8. Щоб досягти успіху в справах і у відносинах з людьми, я прагну бути таким, яким мене чекають бачити.
9. Я можу бути доброзичливим з людьми, яких я не переношу.
10. Я не завжди такий, яким здаюся.

Підрахунок результатів.

По одному балу нараховується за відповідь "Н" на питання 1, 5, 7 і за відповіді "В" на всі питання, що залишились.

0 – 3 бали – у вас низький комунікативний контроль. Ваша поведінка стійка і ви не змінюєте її у залежності від ситуації. Оточуючі іноді вважають вас "незручним" у спілкуванні, тому що ви занадто прямолінійні.

4 – 6 балів – у вас середній комунікативний контроль. Ви щирі, але не стримані у своїх емоційних проявах. Вам слід більше уваги приділяти оточуючим вас людям і коригувати свою поведінку.

7 – 10 балів – у вас високий комунікативний контроль. Ви легко виконуєте будь-які соціальні ролі, гнучко реагуєте на зміни ситуації. Ви навіть можете прогнозувати враження, яке ви справляєте на оточуючих.

Інструкція: Виконайте тест на визначення самооцінки конфліктності за наступною процедурою: виберіть до кожного твердження один із трьох варіантів відповіді. Якщо жоден з варіантів не підходить, то при підрахунку це твердження отримує 2 бали.

1. Уявіть, що в громадському транспорті починається суперечка.

Що ви застосуєте?

- а) уникаю втручання у суперечку;
- б) я можу втрутитися, стати на бік потерпілого, того, хто правий;
- в) завжди втручаюсь і до кінця відстоюю свою точку зору.

2. На зборах ви критикуєте керівництво за допущені помилки?

- а) завжди;
- б) так, але залежно від мого особистого ставлення до керівника;
- в) ні.

3. Ваш безпосередній начальник повідомляє свій план роботи, який вам здається нераціональним. Чи запропонуєте ви свій план, який здається вам кращим?

- а) якщо друзі мене підтримують, тоді так;
- б) авжеж, я запропоную свій план;
- в) боюся, що за це мене можуть позбавити премії.

4. Чи любите ви сперечатися зі своїми колегами, друзями?

- а) тільки з тими, хто не ображається і коли суперечки не псують наші відносини;
- б) так, але за принциповим, важливим питанням;
- в) я сперечаюсь з всіма і з будь-якого приводу.

5. Хтось намагається обійти вас у черзі. Ваша реакція?

- а) думаю, що я не гірше за нього, теж спробую обійти чергу;
- б) обурююсь, але про себе;
- в) відверто висловлюю своє незадоволення.

6. Уявіть, що розглядається проект, у якому є сміливі ідеї, але є й помилки. Ви знаєте, що від вашої думки буде залежати доля цієї роботи. Як ви вчините?

- а) висловлюсь і про позитивні, і про негативні сторони цього проекту;
- б) відзначу позитивні сторони проекту і запропоную надати автору можливість продовжити його розробку;
- в) почну критикувати: щоб бути новатором, не можна допускати помилок.

7. Уявіть, що теща (мати) говорить вам про необхідність економії та бережливості, про ваше марнотратство, а сама те й робить, що купує дорогі старовинні речі. Вона хоче знати вашу думку про свою останню купівлю. Що ви їй скажете?

- а) схвалюю купівлю, якщо вона принесла їй задоволення;
- б) у цієї речі немає художньої цінності;
- в) постійно сварюся, сперечаюся з нею через це.

8. У парку ви зустріли дітей, які курять. Як ви реагуєте?

- а) роблю їм зауваження;
 б) думаю: навіщо псувати собі настрій через чужих, погано вихованих дітей;
 в) якщо б це було не в громадському місці, то я б їм показав.

9. У ресторані ви помічаєте, що офіціант обрахував вас:

- а) у такому разі я не дам йому чайових, хоча й збирався це зробити;
 б) попрошу, щоб він ще раз, у моїй присутності, склав рахунок;
 в) скажу йому все, що про нього думаю.

10. Ви у будинку відпочинку. Адміністратор займається сторонніми справами, сам розважається, замість того щоб виконувати свої обов'язки: стежити за прибиранням у кімнатах, складанням меню... Це вас обурює?

- а) я знаходжу засіб пожалітися на нього, нехай його покарають, або навіть звільнять з роботи;
 б) так, але якщо я навіть і висловлю свої претензії, навряд чи це щось змінить;
 в) прискіплююся до обслуговуючого персоналу — кухаря, прибиральниці або зриваю свій гнів на оточуючих.

11. Ви сперечаєтесь зі своїм молодшим братом і переконуєтесь, що він правий. Чи визнаєте ви свою помилку?

- а) ні;
 б) так, визнаю;
 в) постараюсь примирити наші погляди.

Оцінка результатів Кожна відповідь оцінюється від 1 до 4 балів. Оцінку відповідей ви знайдете у запропонованій таблиці.

Відповідь	Питання										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
а	4	0	2	4	2	4	0	4	0	0	0
б	2	2	0	2	4	4	2	4	2	4	4
в	0	4	4	0	2	0	0	2	0	2	2

Оцінка рівня конфліктності особистості.

Від 30 до 44 балів. Ви тактовні. Не любите конфліктів. Вмієте їх згладжувати, легко уникаєте критичних ситуацій. Коли вам доводиться вступати у суперечку, ви враховуєте, як це може відбитись на вашому службовому положенні або приятельських відносинах. Ви прагнете бути приємним для навколишніх, але коли їм потрібна допомога, ви не завжди зважуєтесь її надати. Чи не думаєте ви, що цим самим втрачаєте повагу до себе в очах інших?

Від 15 до 29 балів. Про вас говорять, що ви конфліктна особистість. Ви рішуче відстоюєте свою думку, незважаючи на те, як це вплине на ваші службові та особисті стосунки. І за це вас поважають.

До 14 балів. Ви дріб'язкові, шукаєте привід для суперечок, більшість з яких зайва. Любите критикувати, але тільки коли вигідно вам. Ви нав'язуєте свою думку, якщо

навіть неправі. Ви не образитесь, якщо вас будуть вважати схильним до скандалів. Подумайте, чи не приховується за вашою поведінкою комплекс неповноцінності.