УКРАЇНСЬКИЙ НЕЗАЛЕЖНИЙ ЦЕНТР
ПОЛІТИЧНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ
Україна, 01001, м. Київ, вул. Софіївська, 18 оф. 2,
ucipr@ucipr.org.ua, www.ucipr.org.ua

UCIPR
УНЦПД

UKRAINIAN CENTER FOR INDEPENDENT
POLITICAL RESEARCH
Ukraine, Kyiv, 01001, 18 Sofiivska Str., Office 2
Tel./fax: +38 044 278 2825, 599 4251

Матеріали учасника тренінгу «Школа діалогу та комунікації»[1]

Київ, листопад 2015

[1] Тренінг відбувається в рамках проекту **"Демократичний транзит в Україні після Євромайдану: виклики і рішення"**, що реалізується УНЦПД за підтримки NED, думки, висловлені в робочих матеріалах для тренінгу можуть не співпадати з думкою NED

1. Ідентичність

- **Ідентичність:** Відчуття спільності, причетності до когось, хто поділяє з нами загальні характеристики: говорить однією з нами мовою, дотримується і поважає ті ж традиції, володіє такими ж професійними знаннями і навичками, любить природу, бореться з несправедливістю і т. д.
- **Особиста ідентичність:** Особиста ідентичність складається з переконань, цінностей та інтересів, які, визначають людину як індивідуальну особистість, а соціальна ідентичність утворюється взаємонакладанням національної та релігійної приналежності, мови й культур, з якими ототожнюють людину у суспільстві.
- **Види ідентичності людини:**

-Психофізіологічна
-Особистісна
-Соціальна

- **Психофізіологічна ідентичність -** усвідомлення людиною єдності свого організму, фізіологічних і психічних процесів, що в ньому відбуваються.
- **Особистісна ідентичність** — це єдність і спадковість життєдіяльності, цілей, мотивів, установок, ціннісних орієнтацій і самосвідомості особистості, ставлення до свого минулого, теперішнього і майбутнього.
- **Соціальна ідентичність** означає єдність і спадковість певної системи соціальних характеристик (норм, ролей, статусів), що дозволяють диференціювати індивідів за їх суспільним станом і груповою належністю, усвідомлення нею приналежності до певної соціальної групи, категорії.

Етнічна ідентичність:

- Етнічна ідентичність - відчуття належності до певної етнічної спільноти, однаковості з іншими її членами внаслідок спільності історичної пам'яті, спогадів про єдиних предків та емоціональних зв'язків з батьківщиною, а також спільності основних компонентів культури, що звичайно виявляється у солідарності з членами цієї спільноти.
- Багаторівневий характер етнічної ідентичності - індивіди можуть на різних рівнях ідентифікації відчувати свою належність водночас до кількох етнічних спільнот. Одна людина одночасно ідентифікує себе з кількома етнічними спільнотами різного рівня: українець (основний етнічний підрозділ, етнос), гуцул (етнографічна група, субетнос), слов'янин (метаетнічна спільність).

Ідентичність – динамічний процес

- Ми володіємо множинними ідентичностями, які накладаються одна на одну.
- Наші ідентичності піддаються змінам.

- Наші ідентичності є **видимими** (тобто відображатися в тому, який одяг ми носимо, яку їжу споживаємо…) і **прихованими** (наші переконання й цінності, групи до яких ми належимо, тощо), а тому припущення, які ми робимо стосовно інших людей, можуть бути хибними.

Чому важливо розуміти ідентичність?

- Усвідомлення власної ідентичності допомагає краще розібратися в собі, посилює самоповагу й відчуття приналежності.
- Вона визначає наші принципи й цілі, формує наше розуміння світу й визначає, які рішення ми для себе обираємо.
- Тверде відчуття ідентичності може стати причиною конфлікту, послужити виправданням для утисків інших людей і спільнот з відмінною ідентичністю. Вона впливає на те, як ми сприймаємо інших людей.
- Розуміння ідентичності може сприяти встановленню нових конструктивних відносин.
- Вивчення власної ідентичності може вивільнити наш потенціал для навчання й особистісного зростання.
- Спонукати нас більше цінувати нові погляди й створювати умови для міжкультурного й міжнаціонального діалогу.
- Допомагає нам вийти за межі звичних припущень і сформувати нові думки та нову систему культурних координат, які дають змогу краще розуміти себе та інших.
- Глибше розуміння ідентичності інших дозволяє зрозуміти чинники, погляди, ставлення й потреби різних народів і культур.

Політика ідентичності

- Термін виник у США, в 60-х роках. Формувалася в мультикультурному просторі, концентруючись перш за все на проблематиці раси, класу та гендеру, була спрямована на внутрішню гомогенізацію конкретних спільнот, але цей процес спирався на затвердження розходження з іншими спільнотами.
- процес прийняття рішень політики на підставі належності окремих індивідів до різних національних, етнічних, расових та інших груп, з метою вирівнювання їх можливостей, утвердження самобутності, повнішої реалізації їх прав.

<u>Значення політики ідентичності:</u>

- Політика ідентичності починалася з аналізу прав меншин з метою вироблення рекомендацій щодо реабілітації, переосмислення місця і ролі цих, раніше принижених груп, у суспільстві. При цьому самі групи в

процесі їх ідентифікації трансформували власну думку про себе і своєї ролі в суспільстві, в тому числі, і через зростання самосвідомості.

- Розділяти ту чи іншу колективну ідентичність, значить, не тільки брати участь у її формуванні, але й у певних ситуаціях "коритися" її нормативним приписами, що приймаються в якості "об'єктивного" факту.
- Вплив соціокультурних розрізнень на інформаційну, суспільно-політичні та економічні сфери

Формування системи виховання міжетнічної взаємодії

- якою мірою сьогодні групи меншин присутні в представницьких органах влади, парламентах, органах влади нижчого рівня; чи може це вплинути на політику і процес прийняття рішень?

- у чому можуть полягати відмінності в позиціях груп меншин у представницьких структурах та представників "більшості"?

- які стратегії існують для підвищення "ефективної присутності" відповідних групп?

2. Стереотип

- спрощене, схематичне зображення осіб, груп, суспільних відносин, сформоване на підставі неповних або фальшивих знань, закріплене в традиції, важко піддається змінам.
- нерозбірна форма для друку книг, запаяний, залитий набор, відбиток (*за тлумачним словником Даля*)

Соціальний стереотип:

- Спрощене уявлення про індивіда, групи, процесу та іншого соціального об'єкту, що володіє високою стійкістю.
- Спрощуючи, можна сказати, що соціальний стереотип – це поділюване більшістю чоловіків уявлення про всіх жінок, більшістю хворих про всіх лікарів, більшістю молодих про всіх літніх людей, більшістю англійців про всіх французів і навпаки.
- **сукупність уявлень про представників іншого етносу, його інтелектуальний і моральний рівень** (*визначати ці властивості, коли йдеться про цілий народ, надзвичайно важко, якщо взагалі можливо*), **його звичаї і традиції, його роль в історії людства, регіону, в історії стосунків етносів.**

Етнічний стереотип:

- **Автостереотип** – власні уявлення народу про себе.
  Сукупність атрибутних (приписуваних) ознак про дійсні чи уявні специфічні риси власної етнічної групи.
  Практично завжди позитивно трактуються, симпатія до членів своєї етнічної спільноти.
- **Гетеростереотип** – сукупність атрибутивних ознак інших етнічних груп. Уявлення або розуміння (іншого народу, етносу).

<u>Етнічний стереотип:</u>

- **Стереотипи сприйняття** (як ми сприймаємо представників своєї або іншої етнічної групи);
- **Стереотипи поведінки** (як ми себе ведемо у своєму, чужому або в поліетнічному культурному середовищі);
- **Стереотипи інтерпретації** (як ми пояснюємо собі поведінку людей різних етнічних груп).

<u>Етностереотип має такі властивості:</u>

- **Узгодження** – єдність уявлень, які поділяють переважаюче число членів етнокультурної групи, що використовують даний стереотип. Стереотипи передають через казки, фільми, книги.

- **Узагальнення**, схематичність, спрощеність і в кінцевому підсумку помилковість змісту, що перешкоджає більш повному, адекватному взаєморозумінню людей.
- Надзвичайно **емоційною насиченістю** та ціннісним забарвленням, оскільки якості, які виражені в стереотипах, відіграють певну роль в традиціях даного суспільства.
- **Сталістю** до нової інформації.

Функції етностереотипів:

- **Функція економії зусиль.** Даний принцип означає, що люди не прагнуть реагувати на навколишні явища щоразу по-новому, а підводять їх під уже наявні категорії.
- **Функція захисту**: стереотипи – це фортеця, що захищає традиції, погляди, переконання, цінності представника етнічної групи.
- **Функція міжгрупових відмінностей**, яка дозволяє за допомогою етностереотипів визначити, чим відрізняється своя група від інших, у чому вона унікальна.
- **Функція підтримки** позитивної групи ідентичності, продовжує попередню в тому, що людині приємно належати до унікальної групи, представники якої володіють такими хорошими якостями (автостереотипи), які поширюються і на нього.

Гіпотеза контакту:

Згідно, так званої**, «гепотези контакту»,** чим більша, довша і глибша взаємодія етнічних спільнот, тим вища точність етнічних стереотипів. Контакт дійсно призводить до зменшення негативного забарвлення взаємних гетеростереотипів, але якщо дотримані три умови:

- Існує рівність контактних груп;
- Існуюча влада спряє цим контактам, підтримує їх;
- У контактуючих етнічних груп існують загальні цілі, які успішно реалізовуються в ситуаціях взаємодії.
  (американський психолог Гордон Оллпорт)

На подолання негативних стереотипів також впливає:

- Усвідомлення наявності конкретного стереотипу;
- Відновлення історії та причин його створення/формування;
- Оцінка ступеня впливу цього стереотипу на думки і поведінку;
- Вивчення і поширення об’єктивної інформації, отриманої з різних джерел;
- Зосередження на позитивному;
- Відмова від перенесення рис, притаманних одній людині на все співтовариство (расу, націю, соціальну групу і тощо)

- Викорінення переконання в тому, що моя думка є єдино правильною, а ті, хто зі мною сперечаються, помиляються.

3. Дискримінація

- Дискримінація – це позбавлення окремих осіб, груп або цілих співтовариств рівних соціальних, політичних або економічних прав, переслідування через етнічне походження, національність, світогляд або інші соціальні чинники.

Загальна декларація прав людини (ООН, 1948 р.) проголошує, що всі люди народжуються вільними і рівними в своїй гідності та правах і що кожна людина повинна мати всі права і свободи, проголошені в ній, без будь-якого розрізнення, зокрема без розрізнення за ознакою раси, кольору шкіри чи національного походження.

Акти дискримінації можуть відбуватися:

- відкрито або таємно,
- вони можуть одержати широке поширення,
- виконуватися окремими особами або анонімними групами,
- вони можуть бути одиничними або систематичними,
- незначними (наприклад, у жартах) або серйозними, що завдає психічну, матеріальну або фізичну шкоду.

Расова дискримінація:

Міжнародна конвенція про ліквідацію всіх форм расової дискримінації (N 3936-12 від 04.02.94):

"Расова дискримінація" означає будь-яке розрізнення, виняток, обмеження чи перевагу, основані на ознаках раси, кольору шкіри, родового, національного чи етнічного походження, метою або наслідком яких є знищення або применшення визнання, використання чи здійснення на рівних засадах прав людини та основних свобод у політичній, економічній, соціальній, культурній чи будь-яких інших галузях суспільного життя.

Дискримінація має дві основні форми:

- дискримінація де юре (або правова),
- закріплена в законах, і de facto (або неофіційна), що вкоренилася в соціальних звичаях.
- Дискримінація de facto має місце в ситуаціях, де домінує група людей, що користується перевагами стосовно меншості. На відміну від дискримінації де юре, що може бути знищена шляхом зміни законів, дискримінацію de facto знищити не просто.

Закон України «Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні» (від 6 вересня 2012 року № 5207-VI):

- Визначає організаційно-правові засади запобігання та протидії дискримінації з метою забезпечення рівних можливостей щодо реалізації прав і свобод людини і громадянина.
- Закон визначає **дискримінацію** як рішення, дії або бездіяльність, спрямовані на обмеження або привілеї щодо особи чи групи осіб за ознаками раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, статі, віку, інвалідності, етнічного та соціального походження, сімейного та майнового стану, місця проживання, за мовними або іншими ознаками, якщо вони унеможливлюють визнання і реалізацію на рівних підставах прав і свобод людини та громадянина.

Форми дискримінації:

- пряма дискримінація;

рішення, дії або бездіяльність, що призводять до випадку, коли до окремої особи чи групи осіб за їх певними ознаками ставляться менш прихильно, ніж до інших осіб в аналогічній ситуації;

- непряма дискримінація;

рішення, дії або бездіяльність, правові норми або критерії оцінки, умови чи практика, які формально є однаковими, але під час здійснення чи застосування яких виникають обмеження або привілеї щодо окремої особи чи групи осіб за їх певними ознаками.

- підбурювання до дискримінації;

вказівки, інструкції або заклики до дискримінації окремих осіб чи груп осіб за їх певними ознаками

- пособництво у дискримінації;

будь-яка свідома допомога у вчиненні дій або бездіяльності, спрямованих на виникнення дискримінації.

- утиск;

небажана для окремої особи чи групи осіб поведінка, метою або наслідком якої є приниження їх людської гідності за певними ознаками або створення щодо такої особи чи групи осіб напруженої, ворожої, образливої або зневажливої атмосфери.

Не вважаються дискримінацією:

- дії, які не обмежують права та свободи інших осіб і не створюють перешкод для їх реалізації, а також не надають необґрунтованих переваг особам та/або групам осіб за їх певними ознаками, щодо яких застосовуються позитивні дії, а саме:
- *спеціальний захист з боку держави окремих категорій осіб, які потребують такого захисту;*

- *здійснення заходів, спрямованих на збереження ідентичності окремих груп осіб, коли такі заходи є необхідними;*
- *надання пільг та компенсацій окремим категоріям осіб у випадках, передбачених законом;*
- *встановлення державних соціальних гарантій окремим категоріям громадян; особливі вимоги, передбачені законом, щодо реалізації окремих прав осіб.*

Дія Закону поширюється на такі сфери суспільних відносин:
- громадсько-політична діяльність,
- державна служба та служба в органах місцевого самоврядування,
- правосуддя,
- трудові відносини,
- охорона здоров'я,
- освіта, соціальний захист,
- житлові відносини,
- доступ до товарів і послуг,
- інші сфери суспільних відносин.

Законодавство України ґрунтується на принципі недискримінації, що передбачає незалежно від певних ознак:
- забезпечення рівності прав і свобод окремих осіб чи груп осіб;
- забезпечення рівності перед законом окремих осіб чи груп осіб;
- повагу до гідності кожної людини;
- забезпечення рівних можливостей окремих осіб чи груп осіб.

Напрямки державної політики щодо запобігання та протидії дискримінації:
- недопущення дискримінації;
- застосування позитивних дій;
- створення умов для своєчасного виявлення фактів дискримінації та забезпечення ефективного захисту окремих осіб чи груп осіб, які постраждали від дискримінації;
- виховання і пропаганда серед населення України поваги до осіб незалежно від їх певних ознак, поширення просвітницької діяльності у цій сфері.

Суб'єкти, наділеними повноваженнями щодо запобігання та протидії дискримінації:
- Верховна Рада України;
- Уповноважений Верховної Ради України з прав людини;
- Кабінет Міністрів України;

- інші державні органи, органи влади Автономної Республіки Крим, органи місцевого самоврядування;
- громадські організації, фізичні та юридичні особи.
- Суб'єкти, наділені повноваженнями щодо запобігання та протидії дискримінації, для досягнення мети цього Закону у своїй діяльності можуть застосовувати позитивні дії.

Позитивні дії:
спеціальні тимчасові заходи, що мають правомірну, об'єктивно обґрунтовану мету, спрямовану на усунення юридичної чи фактичної нерівності у можливостях для особи та/або групи осіб реалізовувати на рівних підставах права і свободи, надані їм Конституцією і законами України.

Державні органи, органи влади Автономної Республіки Крим та органи місцевого самоврядування в межах своїх повноважень:
- готують пропозиції щодо вдосконалення законодавства про запобігання та протидію дискримінації;
- здійснюють позитивні дії;
- дотримуються принципу недискримінації у своїй діяльності;
- співпрацюють з громадськими організаціями щодо дотримання принципу недискримінації;
- сприяють науковим розробкам у сфері запобігання та протидії дискримінації;
- провадять просвітницьку діяльність з питань запобігання та протидії дискримінації.

Громадські організації, фізичні та юридичні особи мають право:
- брати участь у розробленні рішень, що приймаються державними органами, органами влади Автономної Республіки Крим та органами місцевого самоврядування, щодо запобігання та протидії дискримінації;
- делегувати своїх представників до складу консультативно-дорадчих органів з питань запобігання та протидії дискримінації у разі їх утворення при державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим та органах місцевого самоврядування;
- проводити моніторинг з питань запобігання та протидії дискримінації;
- представляти в судах інтереси окремих осіб чи груп осіб, стосовно яких було застосовано дискримінацію;
- проводити громадську антидискримінаційну експертизу проектів нормативно-правових актів;
- провадити іншу діяльність відповідно до законодавства з питань дотримання принципу недискримінації.

- У процесі нормотворення з метою виявлення норм, що містять ознаки дискримінації, передбачається обов’язкове проведення антидискримінаційної експертизи проектів нормативно-правових актів, зокрема законів України, актів Президента України, інших нормативно-правових актів, що розробляються Кабінетом Міністрів України, центральними та місцевими органами виконавчої влади.
- Порядок проведення громадської антидискримінаційної експертизи визначається Кабінетом Міністрів України.
- Особа, яка вважає, що стосовно неї було застосовано дискримінацію, має право звернутися із скаргою до Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини та/або до суду. При цьому, за подання позовів щодо спорів, пов'язаних із дискримінацією, судовий збір не сплачується.

4. Конфлікт

Що таке конфлікт?:

Конфлікт трапляється коли дві або більше сторін, одна з яких має більшу владу (потугу), стверджують, що мають право на обмежений ресурс або план дій, і (1) ті, що беруть у цьому участь можуть перешкодити реалізації бажань протилежної сторони. У протилежному випадку – конфлікту не буде, але пункт (2) залишається в силі.
Варто зазначити: конфлікт виникає лише при наявності як мінімум двох сторін; (2) необмежена влада, яку має одна із сторін, унеможливлює переговори та компроміс. Право сильного, або сильний стає правим.
Будь-яка річ, яка має ціну, може стати предметом конфлікту.

Підстави для конфлікту:

- Дві або більше сторін хочуть розпоряджатися обмеженим ресурсом;
- Очевидна легітимність уявлень, що цей ресурс має належати одній стороні;
- Взаємозалежність сторін - вони потребують одна одної;

Вигоди від конфлікту:

- Конфлікт сприяє розвитку через навчання у подоланні проблем разом з іншою стороною;
- Сприяє креативності та інноваціям, як рішення у подоланні відмінностей між зацікавленими сторонами;
- Сприяє розвитку навичок міжособистого спілкування;
- Сприяє досягненню порозуміння між людьми, що мають різні цінності та ідентичності (іноді люди насправді не вперті, а просто мають різне мислення);
- Сприяє соціальним змінам та прогресу, оскільки суспільство та культура змінюються та розвиваються;
- Сприяє зростанню, тому що процес розв’язання конфлікту долає стагнацію статус-кво;
- Може сприяти оригінальності та роздумам, коли твоя точка зору ставиться під сумнів;

Негативні наслідки конфлікту:

- Зростає напруга між сторонами;
- Низька продуктивність (усі зусилля спрямовані на конфлікт);
- Низька між особиста згуртованість людей (індивіди та їх прибічники займають чиюсь сторону і починають стереотипізувати один одного)
- Час, який витрачений на вирішення конфлікту, втрачений для інших важливих справ;

- Приймаються неприйнятні рішення для підтримки позицій сторін;
- Статус та его стають важливішими за причини та реальність;
- Перспектива збільшення витрат на підготовку переговорів. Посередників, арбітражних та/або судових витрат;

Чотири можливих результатів конфлікту:
І лише один із них дає задовільний результат: теорія ігор

- Позитивна сума +2 = сторона А (+1) та Сторона В (+1) задоволені. Конфлікт вичерпано.
- Нульова сума - А (+1) задоволена та Сторона В (-1) ні. Конфлікт триває.
- Нульова сума - А (-1) не задоволена та Сторона В (+1) задоволена. Конфлікт триває.
- Негативна сума - сторона А (-1) та Сторона В (-1) не задоволені. Конфлікт триває.

Типи конфліктів:

- Міжособисті:
- Ідеологічне зіткнення: комуністи vs. націоналісти
- Диспозиційне зіткнення: домінування vs. підлеглість
- Культурні зіткнення араби vs. євреї
- Релігійні зіткнення католики vs. протестанти
- Вікові батьки vs. діти
- Ціностні – консервативний vs. ліберальний
- Організаційні:
- Союзи та менеджмент
- Внутрішньо фірмова конкуренція
- Управлінська конкуренція за ресурси та топ-посади
- Технічні:
- Продаж та виробництво
- Людські ресурси та кошти
- Дослідження та виробництво
- Національні:
- Громадянські війни
- Класові:
- Богаті-бідні
- Міжнародні:
- Холодна війна;
- Війна проти тероризму;

Схема win\win - умова довготривалі відносини. Невигідно кидати.

- Додаткові причини виникнення конфлікту:
- Погана комунікація;

- Сторони неспроможні виразити себе, вербалізувати свої потреби, сформулювати адекватні доводи, навести логічні та структуровані аргументи, а слухати по суті. Чим обмеженішими є комунікаційні навички людини, тим вірогідніше фізичне насильство;

- Сприйняття відмінностей (люди утворюють групи і мають розрізняти свої групи від інших).

- Біологічна орієнтація. Теорія Дарвіна- виживають сильніші, і те, що сприяє цьому, закріплюється. Слабкі стають до стінки. Конфлікт є природним і корисним явищем.

- Просторові відносини. Індивідам потрібен власний простір. Коли він обмежується, зменшується. Ймовірність конфлікту зростає. («свій», «чужий» простір в Криму)

Шляхи вирішення конфлікту:

1. Застосування влади. Сторона, яка має більшу владу зазвичай перемагає. Сильний завжди правий. Перемога/програш. Конфлікт залишається. Одна сторона незадоволена, відчуває образу. Змагальницький підхід , який використовує ігри та тактики. Які зменшують конкуренцію і походять від тактики: я правий, а ти ні. Якщо сторони більш менш рівні ця позиція може призвести до ситуації програв/програв, та навіть до катастрофи де ніхто не зможе отримати дивідендів.

2. Реалізація прав. Рішення приймаються у формі закону або у відповідності з домінуючою культурою сторін, що сперечаються. Немає гарантій, що конфлікт врегульований. Після прийняття рішення залишаються ті, хто незадоволений. (марні сподівання на легалістичне рішення)

3. Реалізація спільних інтересів. Через взаємозалежність сторін - жити та працювати разом, домовленості досягнуті за допомогою досягнення взаємних довгострокових інтересів можуть призвести до рішень в інтересах всіх зацікавлених сторін. Обидві сторони щось виграють. Ознака справедливого вирішення конфлікту – строни продовжують працювати разом після врегулювання конфлікту.

Дві вісі: ступінь сили та ступінь замученості

Стилі вирішення конфлікту:

- ***Домінування*** -, коли одна сторона суттєво потужніша за іншу і не потребує другої сторони.

Переваги: ви не маєте вести переговори, якщо на це немає необхідності.
Наприклад: керівництво не буде вести переговори із профспілкою якщо та має мінімальну кількість членів.
Недоліки: що посієш, той пожнеш. Якщо ви ігноруєте людей, маючи владу, не очікував на будь-яку свободу дій, коли ситуація зміниться. Конфлікт залишається, потерпіла сторона вичікує на час розплати.

- ***Капітуляція*** – коли сторона поступається, замість того щоб добиватися того, що хоче.

Перевага – ідеально, якщо ви не потребуєте того,що хоче інша сторона, або ви не маєте ресурсів підтримувати свої вимоги та/або невдалий час.
Відступити не означає визнати себе переможеним.
Недоліки: - заохочує іншу сторону брати більше ніж їй потрібно. Створює прецедент та очікування нового конфлікту.

- ***Переговори*** - , відбуваються коли сторони залежать одна від одної, мають сили перешкоджати одна одній та різні цілі. Менеджмент та профспілки. – одна відповідає перед керівництвом, інша перед робітниками.

Перевага: хоч сторони і мають різні програми, переговори призводять до узгодженого, спільного використання ресурсів. Переговори зменшують кризу перемоги для кожної із сторін, адже коли вони пройдуть добре - досягнення взаємовигідних результатів.
Недоліки: під час переговорів є тенденція орієнтуватися на сильну сторону, Обидві сторони тиснуть одна на одну, не прияє гармонії та довгостроковим відносинам. Витратні в часі та зусиллях.

- ***Зволікання*** намагаються уникати конфлікту у сподіванні, що він сам розсмокчеться.

Перевага: іноді конфлікт є несвоєчасним або випадковим, і отже краще його залишити невирішеним. Як і у випадку з Капітуляцією, час, готовність або ситуація може скластися так, що зараз краще уникати цієї проблеми.
Недоліки: проблеми мають бути розв'язані, бо чим довше вони залишатимуться невирішеними, тим гіршими вони стають.

- ***Співпраця*** – сторони працюють разом, зосереджуючись на варіантах та результатах, ознайомлюючи один одного зі своїми потребами та сподіваннями.

Перевага: чи не найкраща форма вирішення конфлікту.
Недоліки: співпраця не завжди можлива. Якщо немає доброї волі, цінностей та/або взаємоповаги з боку всіх учасників, це навряд чи вийде. Такий підхід не працюватиме коли сторони мають повністю відмінні погляди на цілі.

<u>Рівні конфлікту:</u>
Роздратування (проблеми не важливі - ігнорування)– досада (розчарування, стрес – протести висловлюють логічно)– гнів(почуття несправедливості.

Образи та ворожнечі. Голосні та емоційні протести) – насильство (позиція повністю виправдана, фізична дія вважається необхідним елементом).

Стратегії подолання кризи:

- *Відмова* – замість того щоб визнати існування проблеми, робиться вигляд, що проблеми не існує. Заперечення реальності, будь-яка дискусія щодо конфліктної ситуації обмежується.
- *Витиснення* - коли відмова стає настільки крайньою, що хтось не може відкликати конфлікт.
- *Проекція* – замість того щоб визнати конфліктну ситуацію і взяти на себе частину відповідальності відбувається проекція на когось іншого.
- *Зсув* – коли з тих чи інших причин робиться неможливим або недоцільним гнів щодо людини чи групи, або є соціальні чи інші обмеження, то гнів виливається на іншу, зазвичай, слабшу сторону чи групу.
- *Інтелектуалізація* – про конфлікт говорять в абстрактних термінах не виказуючи емоцій та без визнання замученості. Конфлікт зазвичай генерує багато емоцій і в разі їх ігнорування не досягається повноцінного розуміння.
- *Регресія* – коли конфлікт виходить з-під контролю, людина може регресувати до поведінки. Коли він/вона застосовує так звану дитячу поведінку аби впоратися зі стресом та/або тиском. Може виражатися плачем, тупотінням ногами, криком чи відмовою розмовляти.
- *Фантазія* – замість того аби мати справу з реальним конфліктом, окремі індивіди поринають у тривалі фантазі. У крайніх випадках люди можуть бути впевнені у тому що вони вважають правдою, у той час як насправді вони фантазують.
- *Мінімізація* – складнощі конфлікту применшуються. Говорять, що вони не варті уваги, несуттєві тощо. спрощенням конфлікту людина захищається у короткостроковій перспективі від неприємностей конфлікту.
- *Фіксація* – індивід тримається за окремі аспекти конфлікту і не рухається вперед уникаючи виносити інші аспекти на обговорення, які можуть бути складнішими з точки зору управління (контролю).
- *Конфлікт* та викривлене сприйняття ситуації
- *Неправильне розуміння ситуації*. По мірі збільшення емоційності руйнуються аргументи та логічні висновки.

Найбільш поширений: *негативно оціночний та узагальнення*. Один випадок перетворюється на «завжди» та «ніколи», отже робиться висновок на базі одного свідчення: ти ніколи не допомагаєш, коли…кожен керівник є…ти завжди ігноруєш наші вимоги…усі продавці є…керівництво завжди…кожен знає, що…

Спосіб вирішення: краще надати конкретний приклад такої поведінки

Ти маєш:
Застосовується категоричне твердження на кшталт «чорного та білого», добра та зла, доброго та поганого, коли насправді варіативність набагато більша. Категоричний погляд на більшість речей, особливо стосовно поведінки інших. Найулюбленіші, найуживаніші слова: маєш, повинен, зобов'язаний.
Спосіб вирішення: корисніше мислити у категоріях сірого, життя має чимало чудових фарб окрім чорного та білого.

Катастрофічність/приреченість
Робити з одного інциденту висновок про повну катастрофу – у просторіччі робити із мухи слона.
Спосіб вирішення: набагато краще коли зберігаєш якомога більше на перспективу

Персоналізація
Ситуативний конфлікт переносить на персональний рівень. Наприклад: він говорить про погану роботу команди, але насправді говорить про мене. Або він завжди хоче помститися мені, оскільки мене не любить.
Спосіб вирішення: конструктивним буде покінчити з таким ототожненням.

Зовнішній контроль
Цей підхід характеризується тим, що вважається, що нічого не можна зробити, оскільки все на долонях богів або на руках удачі. Всі хто залучені у конфлікт є жертвами фатуму. Немає жодного сенсу покращувати ситуацію, оскільки ви не можете виграти, щоб ви не робили.
Порада: краще взяти ситуацію під контроль там , де це можливо, та взяти персональну відповідальність за ті речі, які ви зможете змінити.

Внутрішній контроль
Ця ситуація протилежна зовнішньому контролю. Перебільшення віри у власні сили.
Порада: реалістичний погляд на владу та можливість впливу робить дискусії продуктивнішими.

Бути досконалим
Такі люди не можуть помилитися у будь-якому випадку. Вони автоматично вважають, що вони праві, а всі інші помиляються. Вибачте, це слово не з їхнього лексікону.
Порада: ми маємо сприймати наші власні недоліки та слабкі місця.
Конфлікт: спрощена версія
Один із способів трансформації конфлікту знайти так званий «agreement box». Будь-які угоди між двома сторонами в межах «agreement box» будуть

прийнятні. Увесь фокус полягає в тому, як змусити опонента рухатися у швидше, ніж ви рухаєтеся у його бік.
Щоб бути успішним корисно знати не лише, що інша сторона хоче, але й з чим вона погодиться. Те, що ви, або вони готові здати або торгуватися (предмет торгівлі) так що ви зможете рухатися у напрямку «вікна угоди». Що ви очікуєте у відповідь, якщо ви погодитися на переговори. Якщо інша людина робить більша ніж робите ви, рішення буде ближче до того місця, якого хочете ви. (іншими словами треба змусити супротивника до торгів). Будь-яка розв'язка в межах «вікна угоди» зазвичай сприяє вирішенню конфлікту за формулою win\win оскільки обидві сторони погоджуються в межах своїх кордонів «вікна угоди».

Ігри та вирішення конфліктів:
По суті ігри це спосіб тиску на зацікавлену сторону с метою її переконання чи поступки. Ігри не завжди допомагають. Якщо ви дізнаєтеся в яку гру грає ваш візаві, ви зможете в перспективі керувати цією грою. Іноді такі ігри називають гамбітами або тактиками.

Класифікація ігор:

- Відкриті ігри – встановлення домінування або процедури на вашу користь;
- Ігри переваги – допомагають зміцнювати вашу позицію;
- Ігри, які послаблюють позиції твого супротивника, перешкоджають йому.
- Закриті ігри – прискорюють висновки на вашу користь.
- Відкриті ігри –

1) я маю справу лише з тими, хто приймає рішення. Мета: залякування/гарантування того, що вони співпрацюють з правильною людиною.

2) Те, що не підлягає обговоренню. (цього краще не торкатися) Мета: спроба зняти з порядку денного щось, що не хочуть обговорювати. Насправді все можна обговорювати.

3) Мандат. Ціль: зайняти найбільш вигідну позицію. Ми не можемо собі дозволити опустити ціну нижче ніж…

4) Порядок денний. Ціль: змусити протилежну сторону дотримуватися вашого порядку денного, а не того, з яким він погодився на початку переговорів.

Ігри переваги:

- Нічого окрім фактів. Ціль: показати, що ваша справа має вагомі докази на підтримку вашої позиції, що вони реалістичні, розумні та справедливі і мають бути сприйняті без заперечень.

- Спросіть у місяця. Ціль: перебільшити (драматизувати) вимоги (вони хочуть надто багато), з тим, щоб поступитися потім до прийнятної ціни.

- Комічна. Використовуйте гумор для коментування позиції іншої сторони. Зробити вимоги протилежної сторони смішними та несерйозними.

- Посилання. Ціль: як тільки вони визнали, що вони хочуть і готові поступитися чимось, тоді вони розглядатимуть перше і друге як єдиний елемент. Наприклад: ми можемо збільшити ставки на 2%, якщо ви відмовитися від допомоги при хворобі та скорочення годин.

Ігри, які чинять шкоду

1. Тестування. ціль:Зробіть так, аби інша сторона мала сумніви ц своїх силах.

2. Російський фронт. Ціль: запропонуйте разом те що ви хочете з абсолютно неприйнятною пропозицією.

3. Побачимося у суді. Ціль: залякати протилежну сторону ескалацією та неприємностями.

4. Образа. Ціль: вивести з рівноваги нападаючи на авторитет, статус, змушуючи вас чекати, перебиваючи тощо.

5. Закриті ігри:

1) Все або нічого. Ціль: змусити протилежну сторону закінчувати. Якщо ви не погоджуєтеся, то ми повертаємося до вихідної точки і починаємо все з початку.

2) Термін. Ціль: прискорити висновок. Пропозиція закінчується сьогодні, і той хто не стиг, запізнився.

3) Бонус. Ціль: сприяти досягненню результату додаванням якоїсь дрібниці. Наприклад: якщо ми з цим впораємося сьогодні, то ми ….

Маючи справу з іграми

Найкращий захист від гри, це вказати гравцю, що ви розгадали його гру. Інший підхід полягає у грі «зіпсований запис»: ігнорувати гру або гамбіт та повторювати знов і знов свої умови. Якщо ви це будете робити часто, то незабаром гравцю набридне грати у свою гру. Іноді доречно напряму спитати людину у манері слідчого – чому ви хочете поставити під сумнів мій авторитет? Коли граєш в ігри, важливо не ображатися, не реагувати

емоційно. Ігри не особисті, вони лише супроводжують врегулювання конфліктів. Викривати їх, та їх різновиди, може бути цікавою справою.

Переговори:
Принципові переговори мають інший підхід ніж «вікна угоди». Це цікавий спосіб подолання труднощів розроблений Фішером та Урі. Він припускає, що угода між сторонами (і це важливо) ґрунтується на взаємній повазі сторін. Коли сторони погоджуються спиратися на принципи справедливості чи правоти, то угода укладається швидко і ситуація win\win є можливою.

Принципові переговори:

Кроки запропоновані Фішером та Урі:
Крок перший:
Не займайте позиції заздалегідь. Роблячи навпаки, наштовхнешся на контр-позицію іншої сторони у відповідь.
Крок другий:
Відокремлюй людей від проблеми. Це убезпечить вас від нападу протилежної сторони та перекладає на них відповідальність за ситуацію. Це мінімізує складнощі спричинені его та статусом, допоможе зменшити емоції та взаємні обвинувачення.
Крок третій:
Зосередься на інтересах. Це зміщує аргументацію від позиції у бік рішення. Питаючи «Чому?» Ви зможете зрозуміти, чого він насправді хоче. У такий спосіб ви зможете поставити проблему перед вашим кращим рішенням, залишаючись наполегливим щодо проблеми але м’яким щодо залучених людей.

BATNA (Best alternative to a negotiated agreement)
Було розроблене з метою допомогти сформулювати пропозицію. БАТНА допомагає визначити позиції на противагу реалістичної альтернативи. З цією методологією ви можете бачити, що станеться якщо ви не дійдете згоди. Взагалі сим кращі ваші альтернативи до того, що ви пропонуєте, тим сильніша ваша позиція. І навпаки, чим менше привабливих альтернатив ви маєте, тим меншу владу ви маєте.

Процес БАТНА
Крок перший:
Якщо ви не згодні перерахуйте усі можливі для вас варіанти. Візьміть кращі з них та зробіть їх якомога реалістичнішими. Працюйте над тим, що треба зробити, аби ваш короткий список став можливим.
Крок другий:
Намагайтеся реалізувати (просунути) якомога більшу кількість ваших варіантів.

Крок третій:
Оцініть усі, або будь-які пропозиції, що ви маєте. Якщо вони є кроком уперед у вашій БАТНА то погоджуйтесь, якщо ні, то намагайтеся покращити вашу пропозицію. Якщо це не вдасться повертайтеся до своєї БАТНА.
Крок четвертий:
Вигадуйте такі варіанти, які забезпечують взаємну вигоду. Чим більше можливих варіантів ви маєте, ти м краще, оскільки ця стратегія розширює можливості для обох сторін. Шукайте взаємної вигоди та поєднання різних інтересів.
Крок п’ятий:
Наполягайте на об’єктивних критеріях. Приймаючи зовнішній стандарт уникайте одночасно як егоїзму так і фіксації позицій. Беріть до уваги, лише те, що ви хочете зробити, є правильним. Кожна перешкода має фреймуватися як узгоджений пошук об’єктивних критеріїв. Таким чином ви не поступатиметеся тиску а діятиме лише з принципу.

Типи особистостей та конфлікт
Метод, якому нормальні люди надають перевагу у вирішенні справи, свідчить про їх особистості, про їх відмінності та про їх преференції. Люди різні у методах яким вони надають перевагу:
Черпай свою енергію аби досягти того чого волієш;
Дивитися та сприймати речі у світі;
Приймати рішення;
Керувати та організовувати своє життя та свою роботу;
Такі розбіжності можуть призвести до непорозумінь і у результаті до незадоволення у контактах з іншими людьми, які мають різні ставлення; непорозуміння можуть призвести до конфлікту. Хоча є чимало виключень, коли дві людини перебувають у конфлікті (наприклад розподіл ресурсів чи повноважень) - все це ймовірно пов’язано із відмінностями у типах особистості. Пам’ятайте, жоден тип не кращий за інший. Ми всі індивідуальні, так само як відбитки пальців чи ДНК.

Конфлікт:
це зіткнення протележних інтересів, думок, поглядів; серйозні розбіжності; гостра суперечка.

Суть конфлікту:
полягає в тому, що кожна сторона намагається робити все для того, щоб була прийнята їх точка зору чи досягнута їх мета і заважає протилежній стороні робити теж саме.

Основні причини конфліктів:
- обмеженість ресурсів;
- відмінності в цілях;
- відмінності в цінностях та уявах;
- відмінності в манерах поведінки;
- відмінності в рівнях освіти;
- погані комунікації.

Причини конфлікту:
• розподіл ресурсів (вони завжди обмежені, а претендує на їх використання кілька сторін):
• різниця у цілях (спеціалізація, конкретизація та дроблення на підрозділи передбачає їх різну стратегічну спрямованість);
• взаємозалежність у досягненні результату (вимагає співробітництва, хоча, реалізовуючи власні завдання, люди інколи нехтують іншими);
• різниця в уяві та цінностях (відсутність об'єктивної оцінки ситуації):
• незадовільні комунікації (відсутність повної та достовірної інформації);
• різниця у досвіді та манері поведінки;
• різка зміна подій чи умов.

Класифікація конфліктів:

	Основа класифікації	Види конфліктів	Загальна характеристика
1.	Сфери проявів конфлікту	Економічні	В основі економічні протиріччя
		Ідеологічні	Протиріччя у поглядах
		Соціально-побутові	Протиріччя соціальної сфери
		Сімейно-побутові	Протиріччя сімейних відношень
2.	Тривалість і напруженість конфлікту	Бурхливі швидкоплинні конфлікти	Виникають на основі індивідуальних психологічних відмінностей особистості, відрізняються агресивністю і відвертою ворожістю тих, хто конфліктує
		Гострі довготривалі конфлікти	Виникають за наявності глибоких протиріч
		Слабковиявлені та в'ялотекучі конфлікты	Пов'язані з не дуже гострими протиріччями, або з пасивністю однієї з сторін
		Слабковиявлені та швидкоплинні	Пов'язані з поверховими причинами, мають епізодичний характер
3.	Суб'єкти конфліктної взаємодії	Особистісні конфлікти	Пов'язані із зіткненням протилежно спрямованих мотивів особистості
		Міжособистісні конфлікти	Суб'єктами конфлікту виступають дві особистості
		Конфлікти «особистість–група»	Суб'єкти конфлікту: з одного боку – особистість, а з іншого – група (мікрогрупа)
		Міжгрупові конфлікти	Суб'єктами конфлікту виступають невеликі соціальні групи або мікрогрупи
4.	Соціальні наслідки	Конструктивні конфлікти	В основі таких конфліктів об'єктивні протиріччя. Сприяють розвитку організації або іншої соціальної системи
		Деструктивні конфлікти	В основі таких конфліктів, як правило, суб'єктивні причини. Вони створюють соціальну напруженість і ведуть до руйнування соціальної системи
5.	Предмет конфлікту	Реалістичні (предметні) конфлікти	Мають чіткий предмет
		Нереалістичні (безпредметні) конфлікти	Не мають предмету або мають предмет, який є життєво важливим для одного або обох суб'єктів конфлікту

За значенням для організації та способом вирішення, конфлікти розрізняють:

- конструктивні (які зачіпають принципові сторони, проблеми життєдіяльності організації та її членів і вирішення яких виводить організацію на новий, більш високий і ефективний рівень розвитку);
- деструктивні (які приводять організацію до негативних, часто руйнівних дій, які переростають в чвари, сварки та інші негативні явища, які призводять до різкого зниження ефективності роботи групи чи організації.

Причини конфліктів:

* Причини конфлікту — явища, події, факти, ситуації, які передують конфлікту і, за певних умов діяльності суб'єктів соціальної взаємодії, викликають його.

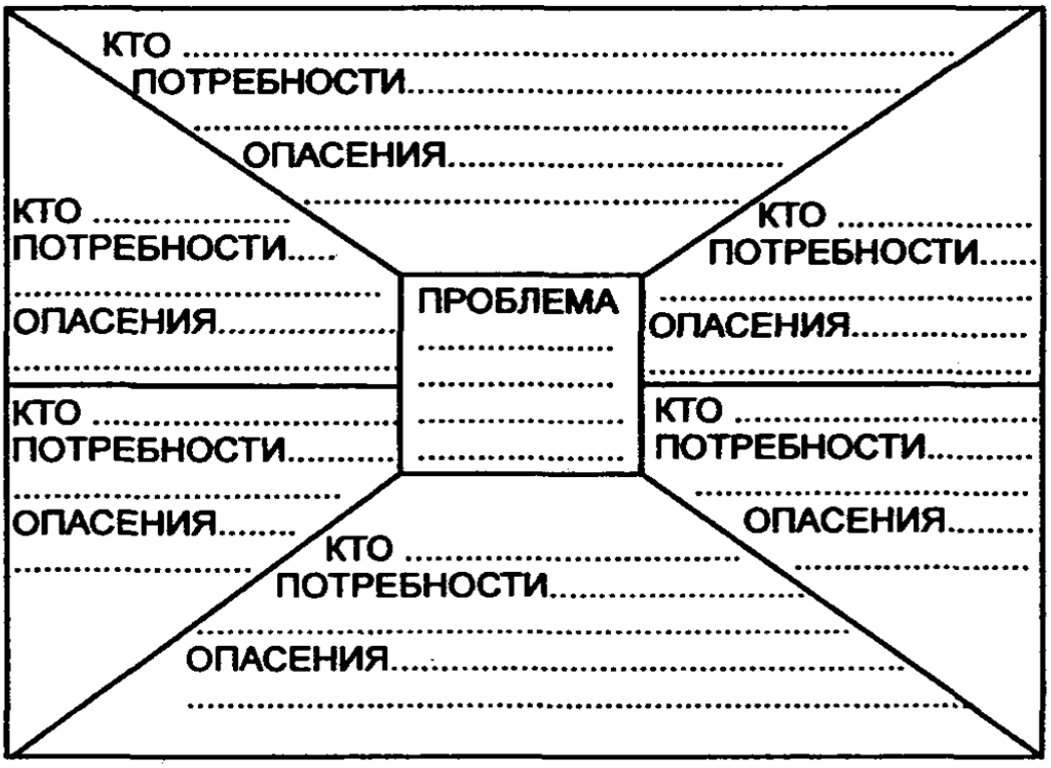
1. Соціально-політичні та економічні причини пов'язані з соціально-політичною та економічною ситуацією в країні.
2. Соціально-демографічні причини відображають відмінності в установках і мотивах людей, обумовлені їх статевими, віковими особливостями, приналежністю до етнічних груп та ін.
3. Соціально-психологічні причини відображають соціально-психологічні явища в соціальних групах: взаємовідношення, лідерство, групові мотиви, колективні погляди, настрої і т. д.
4. Індивідуально-психологічні причини відображають індивідуальні психологічні особливості індивіду (здібності, темперамент, характер, мотиви і т. п.).

Міжетнічні конфлікти:

За даними Стокгольмского міжнародного інституту досліджень проблем миру більше 70% військових конфліктів на планеті були міжетнічними. За визначенням В.А. Тишкова, *міжетнічний конфлікт – це форма громадянського, політичного чи військового протистояння, в якому сторони або одна з сторін мобілізуються, діють і страждають за ознакою етнічних відмінностей.*

Метод картографії та аналізу конфлікту:

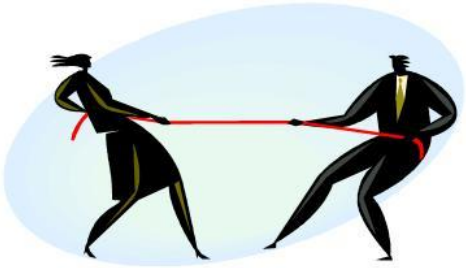
- Етап 1. Виявити проблему через заяву загального характеру.
- Етап 2. Розпізнавання головних учасників.
- Етап 3. Які потреби і застереження кожного учасника або групи?

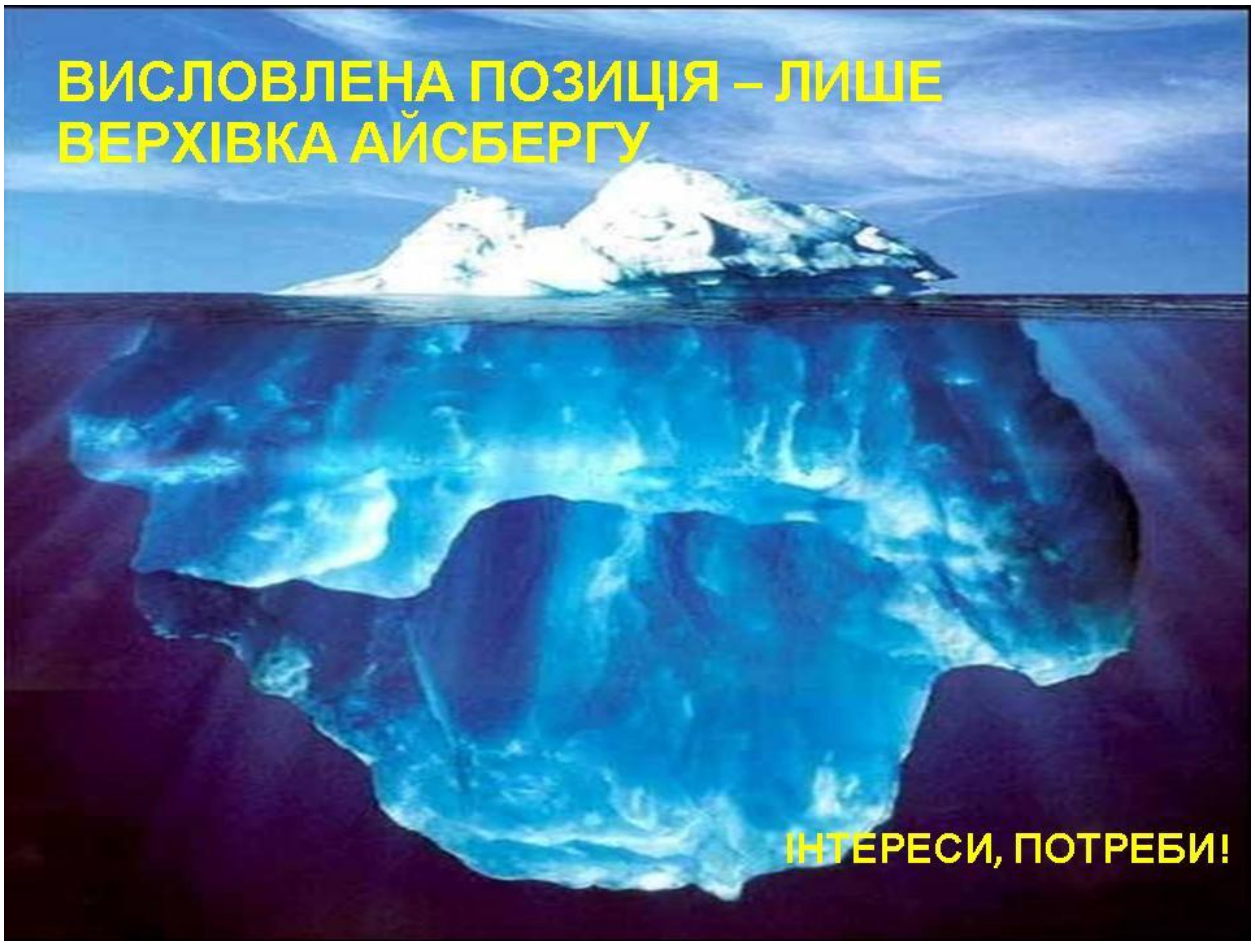


5. Стилі поведінки у конфлікті

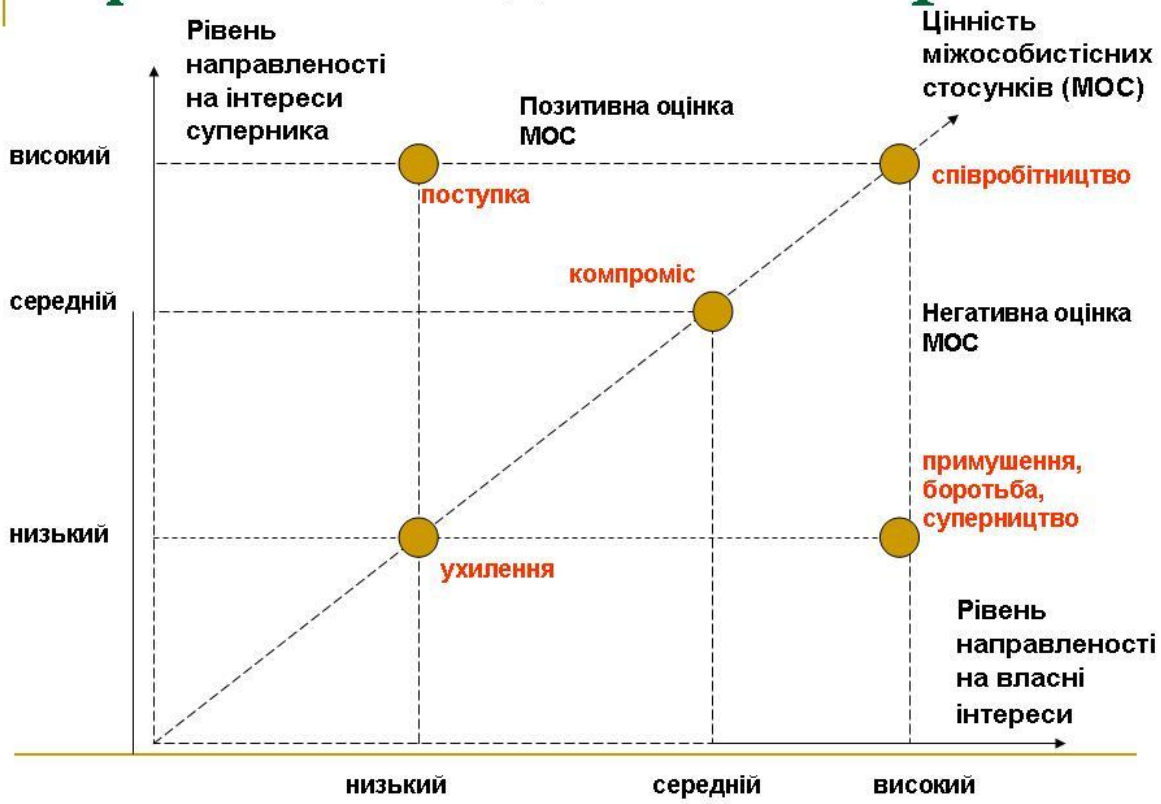
Міжособистісні стилі поведінки в конфлікті

За К. Томасом та Р.Кілменом





Стратегії поведінки в конфлікті



Стиль "Ухилення"

(дасть змогу вийти з конфліктної ситуації, але не вирішить конфлікту)

- Розв'язання конфлікту для вас не дуже важливе;
- Ситуація досить складна і її розв'язання потребує чимало зусиль;
- Не вистачає влади для розв'язання конфлікту на свою користь;
- Коли наслідок конфлікту не особливо важливий для вас

Стиль “Конкуренції”

(конфлікт не вирішується , але точка зору супротивнику нав’язана)

- Сприйняття ситуації, як дуже важливої;
- Наявність великого обсягу влади чи інших можливостей добитися свого;
- Обмеженість часу на вирішення ситуації й неможливість тривалого пошуку взаємовигідного рішення;
- Необхідність зберегти “своє обличчя”;

Стиль “Пристосування”

(використовують, коли зацікавлені у збереженні добрих стосунків)

- Можливість програти очевидна;
- Збереження добрих стосунків з опонентом є важливішим за вирішення конфлікту на свою користь;
- Коли мало шансів на перемогу, бо мало влади.

Стиль “Співробітництва”

- Активний пошук рішень, які задовольнять усіх учасників.
- Потребує тривалішої роботи з учасниками, всебічного обговорення розходжень і вироблення спільного рішення з урахуванням інтересів усіх зацікавлених.
- Спостерігається прозорість думок.

Стиль “Компромісу”

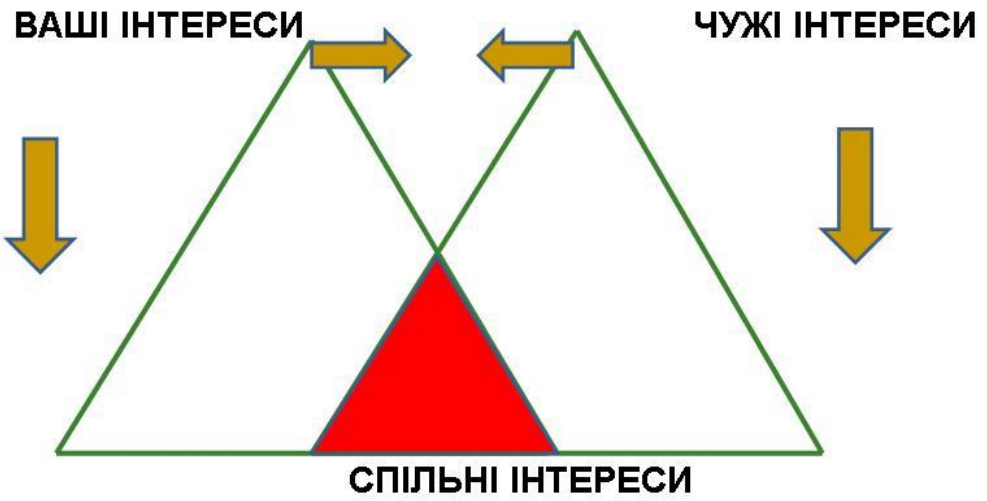
Дії учасників спрямовані на пошук рішень за рахунок взаємних поступок;

Вироблення проміжного рішення , що задовольняє сторони, при якому ніхто особливо не виграє і не втрачає.

Такий стиль придатний для опонентів, які:

- володіють однаковою владою,
- мають взаємовиключні інтереси,
- не мають багато часу на пошук кращого рішення

СПІЛЬНІ ІНТЕРЕСИ



10

Картографія конфлікту

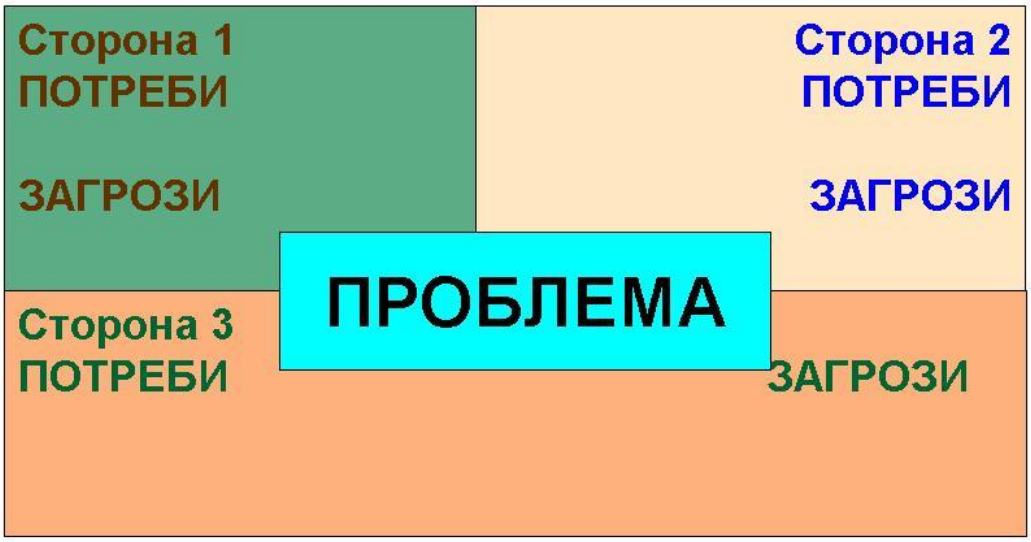
Аналіз конфлікту

1. **Хто** є учасниками конфлікту?
2. **Що** вони не поділили?
3. **Де** відбувається конфлікт, в якому середовищі?
4. **Чим** користуються сторони, які ресурси можуть залучити?
5. **Навіщо** цей конфлікт учасникам?
6. **Як** почався конфлікт?
7. **Коли** відбулося загострення?

Метод картографії для аналізу конфлікту

- **Етап 1. Виявити проблему через заяву загального характеру.**
- **Етап 2. Розпізнавання головних учасників.**
- **Етап 3. Які потреби і застереження кожного учасника або групи?**

Схема карти



Як читати вашу карту:

- шукайте нову інформацію й нове розуміння – щось непомічене й не до кінця зрозуміле вами раніше;
- шукайте загальну “точку опори” – загальні потреби або інтереси;
- шукайте загальну точку зору й підтримуйте загальні цінності або ідеї, які підтримують всі учасники;
- шукайте приховані прагнення, такі, як індивідуальні блага, які отримає одна сторона при певних варіантах рішень;
- шукайте найбільш важкі ділянки, що вимагають невідкладної уваги;
- шукайте позначки; чого ви не знали раніше, що вимагає більше детального розгляду тепер;
- шукайте й стимулюйте передумови виграшу для всіх, пропонуйте рішення!!!

5. Фасилітація

Фасилітація - це:

- Полегшення взаємодії всередині групи;
- Процес надання допомоги групі у виконанні завдання, вирішенні проблем або досягненні угоди для взаємного задоволення учасників;
- Процес, шо дозволяє ефективно організувати обговорення складної проблеми або спірної ситуації і без втрат часу виконати всі пункти порядку денного зборів чи нарад;
- Процес фасилітації призводить до підвищення ефективності групової роботи, залучення та зацікавленності учасників, розкриття їх потенціалу.

Мета фасильтації:

Полягає в організації конструктивної взаємодії між учасниками, наприклад, шляхом постановки питань, що дозволяють ефективно організувати обговорення складної проблеми або спірної ситуації.

Основна мета цього інструменту:

- Підвищення якості рішень;
- Підвищення відповідальності щодо прийнятих рішень;
- Значне скорочення часу реалізації рішень;
- Поліпшення відносин у групі;
- Посилення особистої задоволеності учасників групи;
- Організаційне навчання.

Завдання фасильтації:

- вирішити конкретні питання – знайти рішення, проаналізувати проблему, зібрати ідеї, уточнити завдання, спланувати дії.

Результат фасилітації:

- Організаційні рішення та пропозиції, зафіксовані на папері, які стануть причиною організаційних змін.

Формат фасильтації необхідний коли:

- Піднімаються гострі теми, які вимагають конкретних рішень;
- Ситуацію важливо розглянути комплексно, з різних сторін;
- Потрібно організувати ефективну дискусію, де кожен учасник може висловитися, поділитися ідеями та досвідом.

Фасильтатор:

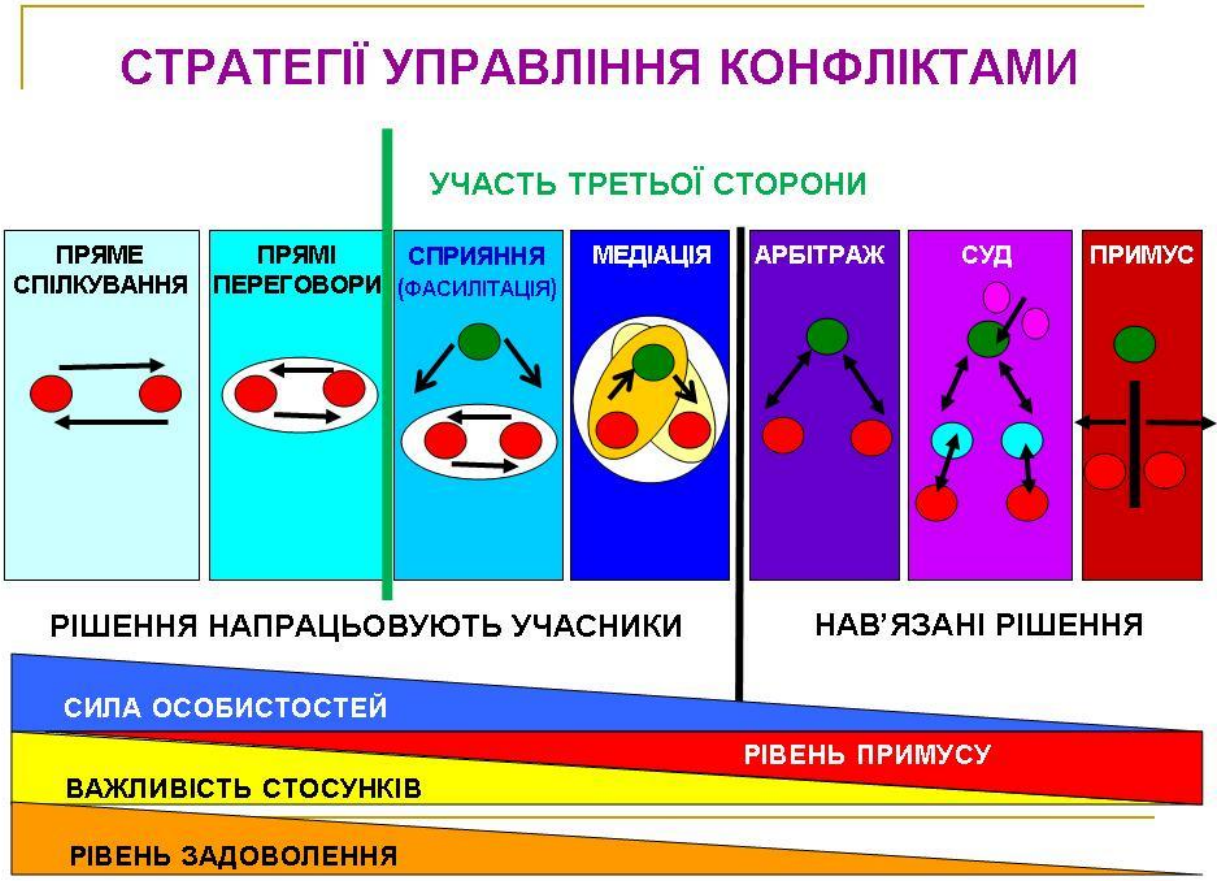
- Це нейтральний лідер, який робить процес групової роботи легким і ефективним.
- Фасилітатор не пропонує готові рішення, він надає засоби, за допомогою яких група сама знаходить рішення і його основне завдання полягає в стимулюванні процесу пошуку та аналізу інформації учасниками групової роботи.

- Фасилітатор – це тренер або ведучий серії зустрічей, який організовує, спрямовує, стимулює й оптимізує процес пошуку інформації, її обробки і рішення на її основі поставленого перед групою завдання.
- У процесі фасилітації тренер-фасилітатор не застосовує свої схеми дій, не використовує свій стереотип сприйняття, не викладає свій погляд на проблему і не пропонує свій спосіб вирішення – він надає засоби, за допомогою яких група сама знаходить рішення.

Фасильтатор уміє:

- уважно слухати, спостерігати і запам’ятовувати як вимовлені фрази, так і манери поведінки учасників процесу фасилітації;
- встановлювати схожість чи відмінність в заявах учасників групи;
- аналізувати сказане з приводу тих чи інших проблем;
- ідентифікувати пропозиції;
- заохочувати ефективну (неефективну) поведінку;
- забезпечувати зворотний зв’язок між учасниками процесу, не допускати при цьому «наступальних» і «оборонних» форм спілкування;
- викликати довіру в групи;
- бути терплячим.

6. Переговори



Переговори

- Це безпосередні розмови, метою яких є досягнення порозуміння, укладення угоди або розв'язання проблеми. Це спосіб розв'язання конфліктів, коли обидві сторони намагаються знайти це розв'язання спільно.
- Порозуміння вважаються досягнутими тоді, коли його прийняли всі сторони. Перебіг переговорів (тобто те, як вони ведуться), а також зміст укладеного договору (тобто те, що погоджено) залежать виключно від безпосередніх учасників.
- Учасники переговорів повністю контролюють як процес переговорів, так і їх суть.

- **Переговори потрібні для прийняття спільних рішень.**

- **Спільне рішення — це єдине рішення, що сторони розглядають як найкраще в даній ситуації.**

Переваги переговорів полягають у наступному:

- у процесі переговорів відбувається безпосередня взаємодія сторін;
- учасники конфлікту мають можливість максимально контролювати різні аспекти своєї взаємодії, у тому числі самостійно встановлювати тимчасові рамки й межі обговорення, впливати на процес переговорів і на їхній результат, визначати рамки угоди;
- переговори дозволяють учасникам конфлікту виробити таку угоду, яка задовольнила б кожну зі сторін;
- ухвалене рішення, у випадку досягнення домовленостей, нерідко має неофіційний характер, будучи частковою справою договірних сторін;
- специфіка взаємодії учасників конфлікту на переговорах дозволяє зберегти конфіденційність.

Класифікації переговорів:

- **Переговори про продовження діючих угод.** Наприклад, тимчасової угоди про припинення воєнних дій.
- **Переговори про нормалізацію**. Проводяться з метою перекладу конфліктних відносин до більше конструктивного спілкування опонентів. Часто проводяться за участю третьої сторони.
- **Переговори про перерозподіл**. Одна зі сторін вимагає змін у свою користь за рахунок іншої. Ці вимоги, як правило, супроводжуються погрозами наступаючої сторони.
- **Переговори про створення нових умов**. Їхньою метою є формування нових відносин.
- **Переговори по досягненню побічних ефектів.** Вирішуються другорядні питання (демонстрація миролюбства, з'ясування позицій, відволікання уваги й т.д.).

СТРАТЕГІЇ ВЕДЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ:

Змагальні (конкуруючі) переговори

чи

Переговори на основі інтересів сторін (співпраця)

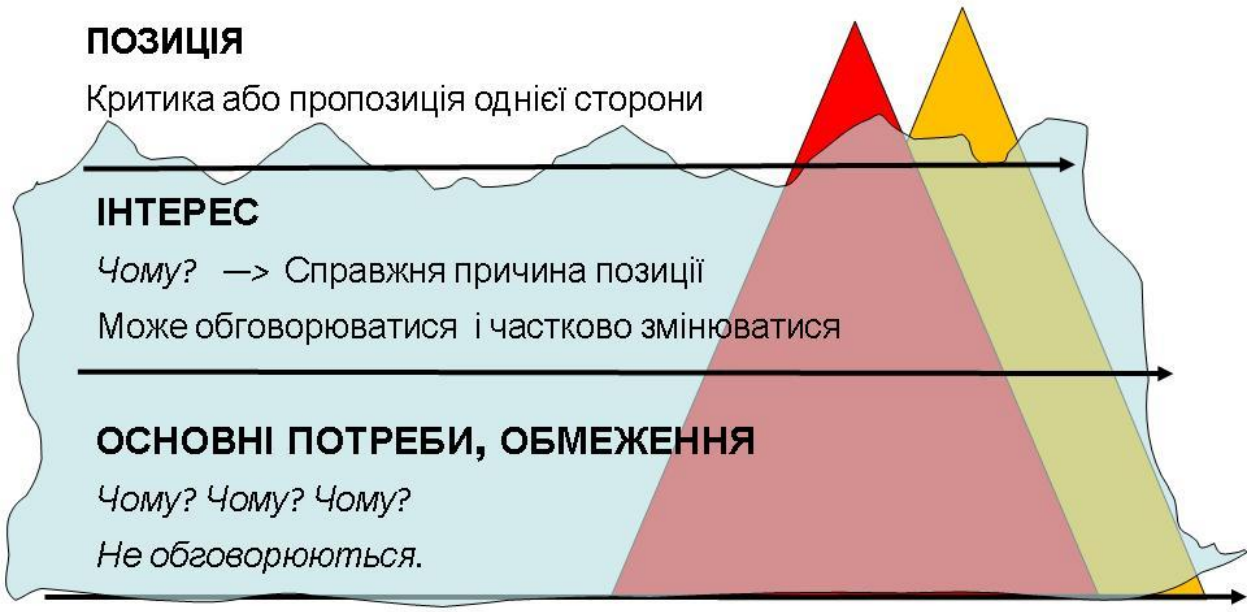
Особливості позиційного торгу:

- учасники переговорів прагнуть до реалізації власних цілей у максимально повному обсязі, мало піклуючись про те, наскільки опоненти будуть задоволені підсумками переговорів;
- переговори ведуться на основі спочатку висунутих крайніх позицій, які сторони прагнуть відстоювати;
- підкреслюється розходження між конфліктуючими сторонами, а подібність, навіть якщо вона є - відкидається;
- дії учасників спрямовані, насамперед, один на одного, а не на рішення проблеми;
- сторони прагнуть сховати або спотворити інформацію про суть проблеми,
- перспектива провалу переговорів може підштовхнути сторони до певного зближення й спроб виробити компромісну угоду, що не виключає поновлення конфліктних відносин при першому зручному випадку;
- якщо конфліктуючі сторони допускають участь у переговорах третьої сторони, то припускають використати її для посилення власної позиції;
- найчастіше досягається угода, що задовольняє кожну зі сторін у меншому ступені, чим це могло б бути.

Переговори на основі інтересів:

- учасники спільно аналізують проблему й спільно шукають варіанти її рішення, демонструючи іншій стороні, що є її партнером, а не супротивником:
- увага концентрується не на позиціях, а на інтересах конфліктуючих сторін, що припускає їхнє виявлення, пошук спільних нтерес, пояснення власних інтересів і їхньої значимості опонентові, учасники переговорів орієнтовані на пошук взаємовигідних варіантів рішення проблеми,
- конфліктуючі сторони прагнуть використати об'єктивні критерії, що дозволяє виробити розумну угоду, а тому повинні відкрито обговорювати проблему й взаємні доводи, не повинні піддаватися можливому тиску;
- у процесі переговорів люди й спірні проблеми розділяються, що припускає чітке розмежування взаємин опонентів і самої проблеми, уміння поставити себе на місце опонента й спробувати зрозуміти його точку зору;
- досягнута угода повинна максимально враховувати інтереси всіх учасників переговорів.

СТОРОНИ У ПЕРЕГОВОРАХ



ЛОГІКА ПЕРЕГОВОРІВ НА ЗАСАДАХ СПІВПРАЦІ

Якщо переговори не дають результату, час кликати на допомогу МЕДІАТОРА

ПРИНЦИПОВІ ПЕРЕГОВОРИ

Укласти угоду

Обрати найкращий варіант

Розробити варіанти їх розв`язання

Погодитися щодо проблем та обговорити їх

Визначити найкращу альтернативу для вас та інших

Визначити інтереси: ваші та інших сторін

8. Способи вирішення конфліктів: суспільний діалог та партнерство

Суспільний діалог:

- Розмови, в яких люди з різними поглядами й переконаннями навчаються одне в одного та обмінюються досвідом.
- Більше поглядів сприяє можливості для навчання і поєднання великої кількості різних думок, що веде до більшої колективної мудрості.
- З допомогою діалогу ми прагнемо виявляти наші відмінності та знаходити точки дотику.
- Діалог дає змогу обговорювати запитання, на які немає однозначних відповідей.
- Діалог може допомогти нам розробляти й шукати рішення спільно з іншими.
- Діалог буває спланованим і спонтанним, структурованим і неструктурованим, формалізованим і неформальним.
- допомагає краще зрозуміти місцевий контекст;
- сприяє вдосконаленню процесу вироблення й ухвалення рішень;
- підвищує якість співпраці;
- спонукає більше пишатися власною ідентичністю;
- виховує емпатію, бажання враховувати інтереси інших людей, розвиває довіру і взаєморозуміння;
- забезпечує умови для створення інновацій;
- посилює ступінь інклюзії та рівності.

Партнерство:

- добровільна згода на довготривалу взаємовигідну діяльність між двома або більше рівноправними сторонами, що базується на спільних цінностях
- процес, у якому обидві сторони погоджуються на спільну діяльність задля досягнення спільної мети і готові розділити ризики, ресурси, відповідальність;

Чому партнерство важливе?

- Економія ресурсів
- Розширення цільової аудиторії;
- Результати набудуть більшого поширення;
- Більшим буде медіа-покриття.

Партнерство складається з наступних конструктивних елементів:

- Оцінки власного партнерського потенціалу;
- Закладання основ для партнерства;
- Опис себе як партнера;

- Пошуки партнера;
- Роз'яснення умов партнерства та проведення партнерства в життя;
- Навчання на досвіді;

Основні принципи партнерства:

Тому що …

- Рівноцінність веде до взаємоповаги….
- Прозорість веде до довіри….
- Взаємна вигода призведе до стабільності партнерів …

Етапи розвитку партнерства:

- Формування – початок партнерських стосунків характеризується тим, що його учасники надзвичайно чемні й «мовчазні», не виявляють значної ініціативи.
- Штормування – на цій стадії з'являються результати оцінки того, що відбувається в партнерських стосунках. Часто виникають конфлікти стосовно функцій і відповідальності партнерів.
- **Нормування -** відбувається взаємний обмін інформацією, зростає відчуття розділеної відповідальності. Рішення приймаються на підставі консенсусу. Партнери розробляють набір спільних методів діяльності, котрі дозволяють почати спільну діяльність.
- **Виконання** – на цій стадії розвитку партнерських стосунків досягається найвища продуктивність. Робота постійно обговорюється. Учасники партнерства позитивно оцінюють власні переваги й обмеження. Партнери чесно обмінюються інформацією і звітують про власну поведінку.
- **Завершення** – партнери завершують реалізацію спільного проекту/програми і продовжують працювати окремо. На цій стадії ймовірним є розрив партнерських стосунків, коли учасники партнерства втрачають інтерес до співпраці і припиняють реалізацію проекту/програми. Або розпочинається новий цикл партнерства.

Для того, щоб не виявитися у неприємній ситуації – необхідні навички:

- Ефективного ведення переговорів
- Фасилітації
- Підзвітності
- Наставництва
- Моніторингу

9. Способи вирішення конфліктів: ефективні комунікації

Комунікація

- це будь-який контакт людини з людиною;
- взаємодія між людьми;
- взаємний обмін інформацією;

Під час спілкування між людьми відбувається досить складний процес розуміння - переклад суті повідомлення з внутрішньої мови однієї людини на внутрішню мову іншої людини.

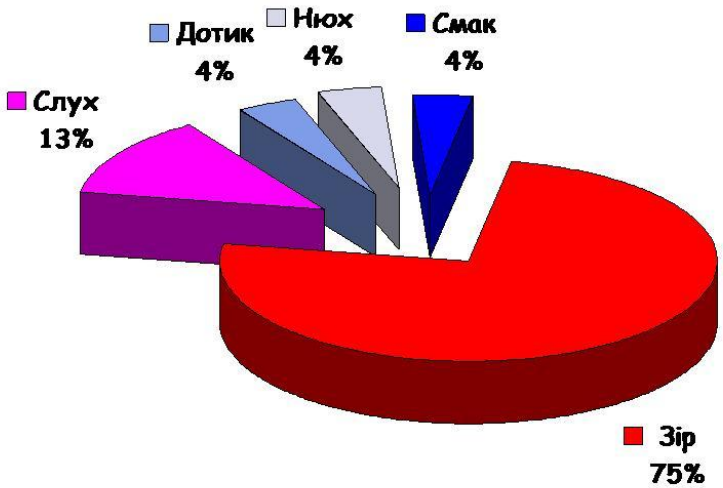
Комунікант - той, хто ініціює процес спілкування, виступає його адресантом;

Комунікат - той, на кого спрямоване спілкування і хто є його адресатом.

зміст інформації, яка передається

зміст інформації, що приймається

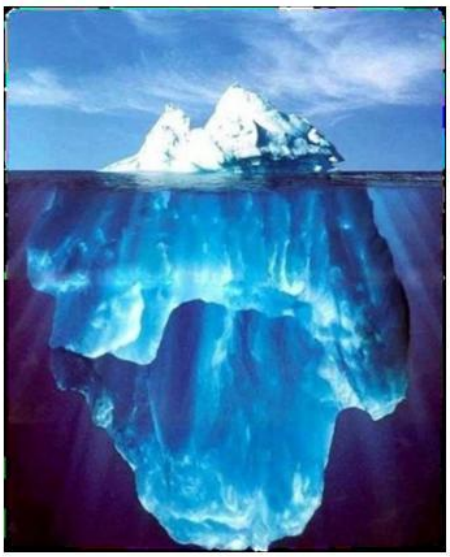
Як ми сприймаємо інформацію ...



Вся
людська комунікація відбувається на двох рівнях:

вербальному та невербальному.
Ключем до ефективної комунікації є узгодженість між вербальною і невербальною комунікацією, тобто ситуація, коли поєднується те, **ЩО ми говоримо** з тим, **ЯК ми це говоримо.**

Результати комунікації



Вербальна	**Слово**	**7%**
Невербальна	**Паралінгвістичний компонент**	**38%**
	Мова тіла	**55%**

Головним інструментом словесної комунікації є мова і слово.
Для словесної комунікації необхідно*:*

- розуміти зміст застосовуваних слів і володіти відповідним запасом;
- зрозуміло висловлювати свої думки та думки без натяків на двозначність;
- зрозуміло артикулювати, застосовувати набір слів, що відповідає рівню партнера;
- думки висловлювати з точки зору „власного Я“;
- говорити конкретно по змісту;
- активно слухати партнера;

Вербальна комунікація:
Найважливішими аспектами вербальної комунікації є:

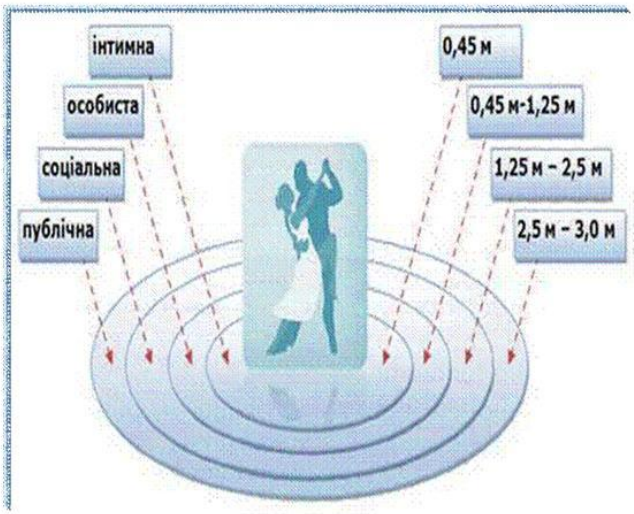
- спосіб висловлюватись, тобто спосіб, яким вона формулює думки, зрозумілість інформації,
- спосіб висловлювати відчуття і почуття,
- спосіб аргументації,
- спосіб ставити запитання,

- ступінь відкритості і зрозумілості комунікації без маніпуляції,
- ступінь взаємної інформованості активних учасників комунікації,
- здатність активно слухати,
- раціональний, діловий і конструктивний підхід до рішення конфліктів,
- помилки і пастки в застосуванні деяких слів і словесних конструкцій,
- асертивність як вихідний пункт для оптимального, спокійного, ділового способу

Компоненти невербальної комунікації:

- мова тіла
- міміка – вираз обличчя
- жести - рух тіла і його частин
- мова поз тіла
- відстані в просторі
- погляди (напрямок, тривалість, частота...)
- паралінгвістична характеристика мови (компонент, що не стосується змісту):
- *сила голосу*
- *висота голосу і його тембр*
- *тривалість мови*
- *швидкість мови*
- *помилки в мові (запинки, пропуски, і т.д.)*

ЗОНИ СПІЛКУВАННЯ



- **Інтимна** зона (15 - 46 см)- спілкування з близькими, батьками, родичами.
- **Особиста** зона (46 - 125 см)- відстань спілкування з друзями і однодумцями.
- **Соціальна** (1,2 - 2,5 м) - відстань на переговорах з приятелями і колегами по роботі.
- **Публічна** (більше 2,5 м) - ділові переговори, візити до вищих чиновників, презентації.

Загальні поради:

- слід дотримуватись міри у дистанціюванні (не треба надмірно віддалятись і не надто наближатись до партнера); дистанція між партнерами повинна відповідати ситуації;
- не варто починати спілкування з відстані більш ніж 4 м. Найбільш прийнятними на такій дистанції може бути посмішка чи кивок головою на знак привітання;
- перші фрази краще говорити на відстані соціальної зони;
- відстань треба долати поступово, а не перескакувати через одну чи дві зони. У такому разі легше досягти згоди, виважено розв'язати проблему;
- не порушати визначену зону, особливо інтимну, в ділових стосунках це є неприйнятним.

Бар'єри спілкування:

- **Бар’єр уникнення.**

Уникнення від контакту з партнером, коли спілкування стає неможливим. У випадку контакту бар’єр уникнення виявляється у неуважності.

- **Бар’єр авторитету.**

Сутність – люди схильні беззастережно довіряти авторитетам і тому не завжди критично сприймають інформацію від них.

- **Бар’єр непорозуміння.**

Бар’єр непорозуміння на фонетичному рівні відбувається, коли говорять швидко, невиразно, з акцентом або використовують жести, що не відповідають контексту, чи занадто активно жестикулюють.

- **Бар’єр непорозуміння на понятійному рівні.**

Визначається фактом багатозначності слів.

Внутрішні бар’єри комунікації:

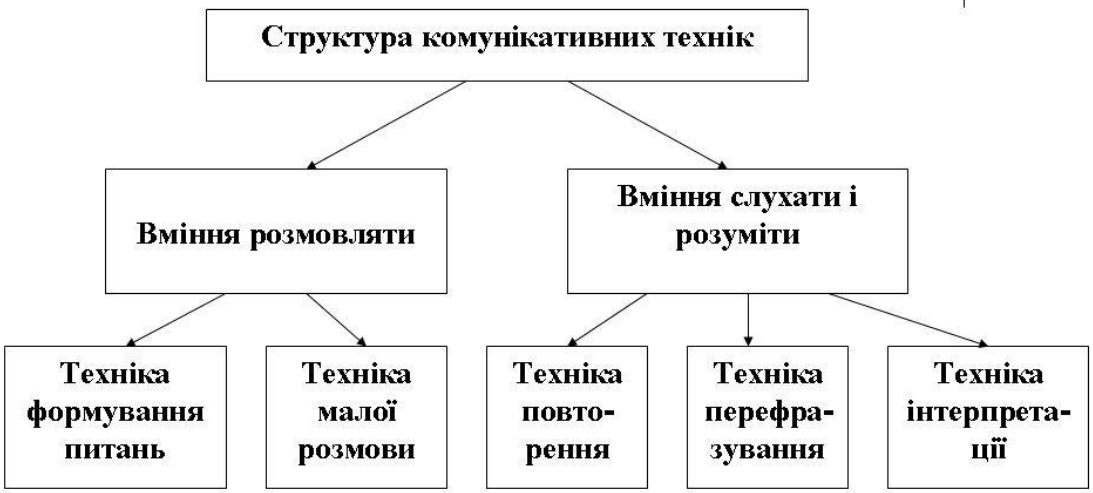
- страх перед невдачею;
- сімейні проблеми, турботи, пов’язані з персоналом;
- забобони (Ваші чи Вашого співрозмовника);
- турбота про особисті інтереси, замість турбот про інтереси клієнта;
- різниця у культурі і звичаях;
- наголос і спосіб мовлення, швидкість, жаргон;
- емоції (злоба або депресія);
- фізичні незручності (голод, незручність після довгого сидіння);
- невміння слухати або “читання думок”;
- мрії з відкритими очима, у той час, коли клієнт говорить;
- професійний жаргон.

Зовнішні бар’єри комунікації:

- відволікання уваги на будь-що, наприклад телефонний дзвінок;

- загальний рівень шуму у приміщенні, де відбувається спілкування;
- візуальне відволікання, наприклад, ви побачили за вікном знайомого, якого не бачили багато років.

Комунікативні техніки



Позиції в спілкуванні

Я – ОК **ТИ – ОК**	Позиція **ПОВАГИ** до себе з **ПОВАГОЮ** до інших, передбачає настанову на успіх та стратегію «Виграв-Виграв»
Я- ОК **ТИ – НЕ ОК**	Позиція **ПЕРЕВАГИ** над іншими, тактика переслідування та агресії, стратегія «Виграв - Програв»
Я – НЕ ОК **ТИ- НЕ ОК**	Позиція **НЕДОВІРИ**, тактика ухиляння від взаємодії з іншими, стратегія «Програв - Програв»
Я – НЕ ОК **ТИ - ОК**	Позиція **САМОПРИНИЖЕННЯ** з іншими, неадекватна тактика залежності від думки інших, стратегия «Програв - Виграв»

Методи активного слухання:

ЩО ЗАВАЖАЄ СЛУХАТИ?

- **Відсіювання інформації:**
  - ***нашою увагою***
  - ***нашими почуттями***
  - ***нашими очікуваннями***
- **Наша позиція деформує почуте.**
- **Ми втрачаємо увагу, коли:**
  - ***інформації забагато***
  - ***нової інформації замало***
  - ***нецікаво***
  - ***нас критикують***
- **У нас недостатньо часу, щоб поміркувати**

АКТИВНЕ СЛУХАННЯ:

- **Визнання іншого**
- **Уважне мовчання**
- **Запитання**
- **Перефразування**
- **Віддзеркалення почуттів**
- **Відображення змісту**
- **Пов’язані рефлексії, розмірковування**

ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМИ

СЛУХАННЯ

Методи активного слухання:

- **Пояснення**
- **Резюме**
- **Спонукання**
- **Оцінка/висновки**
- **Парафразування**
- **Відображення**

Парафразування:

- **“Якщо я правильно зрозумів Вас…”**
- **“Як я розумію, Ви говорите…”**
- **“На Вашу думку…”**
- **“Іншими словами, Ви вважаєте…”**
- **“Ви думаєте…”**

Резюме:

- **“Те, що в даний момент Ви сказали може означати…”**
- **“Вашими основними ідеями, як я зрозумів є…”**
- **“Якщо тепер підрезюмувати сказане Вами, то…”**

Спонукання:

- **“Що ще Ви можете сказати про це…”**
- **“Розкажіть мені про це більше…”**
- **“Яка Ваша думка з цього питання…”**

«Я-висловлювання»:

- **Техніка спілкування, яка дає змогу висловити свої почуття без агресії чи звинувачення.**
- **Замість вказувати на те, що не так з іншою особою чи її думкою, «я-висловлювання» допомагає зменшити гостроту конфлікту, сприяє конструктивному діалогу й пошуку варіантів розв'язання проблеми.**

ЕФЕКТИВНЕ ФОРМУЛЮВАННЯ ІНФОРМАЦІЇ ПРО СЕБЕ І ВІД СВОГО ІМЕНІ:

- ***1. Я (відчуваю) ...ми висловлюємо наші переживання, почуття***
- ***2. Коли ти ... ми описуємо певну поведінку партнера, яка викликала в нас відчуття, ми говоримо про себе і ні в якому разі не даємо оцінку поведінці партнера чи навіть його якостям і рисам***
- ***3. Так, як ... ми інформуємо, як на нас впливає поведінка і дії іншої особи, якщо буде потрібно ми пояснюємо, чому це так (у випадку, якщо ми це знаємо, ми повинні завжди знати „чому")***
- ***4. І я би хотів(ла) ... через виявлення побажань ми висловлюємо переміни для поведінки партнерів в конкретній ситуації, яка буде сприяти тому, що ми себе будемо почувати краще, ми даємо партнеру або можливість обдумати наше бажання або даємо простір для подальших дискусій або просто для переговорів***

ОСНОВНІ АСЕРТИВНІ ПРАВА:

1. **Самому оцінювати своє поведінку, думки, емоції і відповідати за них і за їхні наслідки.**
2. **Не пропонувати ніяких застережень або вибачень, які виправдують власну поведінку.**
3. **Обговорити наявність і ступінь власної відповідальності за вирішення проблем інших людей.**
4. **Змінювати свою точку зору.**
5. **Помилятися і за помилки відповідати.**
6. **Сказати „я не знаю".**
7. **Не залежати від доброзичливості інших.**
8. **Приймати нелогічні рішення.**
9. **Сказати „я тебе не розумію".**
10. **Сказати „це мені байдуже".**
11. **Самому вирішити, чи буду я поводитися асертивно, чи ні.**

10. СВІТОВЕ КАФЕ

Світове Кафе - це процес створення діалогу, який сприяє досягненню колективного взаєморозуміння серед його учасників. Йдеться скоріше не про прийняття рішень, а про обмін досвідом задля полегшення взаєморозуміння між учасниками, про початок спільної роботи з прийняття рішень, що перетворює діалог у креативне (творче) завдання.

Для цього процесу необхідно створити правильну атмосферу.

Необхідне приміщення, яке можна облаштувати у „стилі кафе" з невеликими столиками та стільцями навколо них. Кількість столів залежить від кількості учасників, оптимальна кількість – 4 - 6 стільців. Кожен стіл має власного господаря/господиню. Також треба, щоб на кожному столі була паперова скатертина (біла), на якій можна писати, та достатня кількість маркерів, маркер повинен бути у кожного учасника. Також було б не погано, якби на столах були, наприклад, свічки або квіти. Було б гарно якби (тихо) грала якась відповідна фонова музика. Метою є створення атмосфери кафе та такого ж характеру розмов, які відбуваються у кафе.

Учасники розсаджуються за будь-які столи на власний розсуд.

Бесіди будуть проходити у декілька „раундів" – саме бесіди, обмін думками, які виникають на основі почутого від тих, хто сидить за столом. На столах лежатимуть заздалегідь підготовлені брошурки (як меню), де пояснюються правила поведінки в кафе.

Під час бесід розглядаються питання, які вимагають розгорнутої відповіді. Наприклад: „Що могло б зробити нашу громаду більш успішною/ кращим місцем для життя?" „Що радує/ засмучує мене в нашій громаді?"

Питання повинно також бути досить широким, щоб кожен зміг взяти участь у його обговоренні.

Господар „заводить" бесіду, ділячись своїми думками та досвідом. По мірі того, як розвивається бесіда, учасники можуть робити помітки на скатертинах – малювати, записувати окремі слова чи думки, а також все, що вони думають з певного питання, і що вони хочуть або не хочуть висловлювати в усній формі. Інші учасники можуть захотіти сформулювати і детальніше обговорити питання, які висловлені у вигляді малюнків чи написані на скатертинах.

Перший раунд триває приблизно 20 хвилин. Після цього учасники пересідають за інші столи (з іншими людьми, не слід пересідати всім разом за інший стіл), щоб взяти участь в іншому обговоренні. Господарі залишаються за своїми столами і знову діляться своїми враженнями, щоб розпочати бесіду. Нові учасники будуть продовжувати розвивати ідеї, спираючись на думки, що вже викладені на „скатертинах".

В залежності від кількості учасників, може бути проведений ще один раунд обговорення/бесіди. Наприкінці другого або третього раунду учасники збираються разом на загальну бесіду, а скатертини можна повісити на стінку.

Якщо є час, то можна за такою ж схемою провести обговорення ще з одного питання.

Результатом проведення зустрічі у світовому кафе, як уже зазначалося, не є прийняття рішення, але скатертини можуть містити деякі думки та здогадки, котрі можна буде використати у роботі в майбутньому. Цей метод гарний для роботи з людьми, які під час більш офіційних зборів можуть почувати себе менш комфортно.

Також непогано було б „перекусити" (як це б могло бути у нормальному кафе).

Це веселий захід, і він дійсно допомагає людям обмінюватись враженнями, і може стати одним з способів створення атмосфери довіри та розуміння між людьми.

ТЕХНОЛОГІЯ ВІДКРИТОГО КОСМОСУ

Відкритий Космос - це процес самоорганізації внутрішньої дисципліни та колективної діяльності, яка спрямована на вивільнення креативності та лідерства. Він створює "інтелектуальну толоку", де можна сумніватись, обмізковувати питання і навчатися.

Відкритий Космос - складний процес. Одним з його ключових моментів є те, що учасники самі складають порядок денний. Це процес, який дозволяє розкрити потенціал кожного з учасників під час того, як вони на рівних засадах беруть участь в обговоренні такої кількості питань, яку вони самі обирають. Він також не обмежує час на обговорення питання - хоча якщо "організатор конференції" пропонує більш ніж одне питання для обговорення, то учасники обмежать час для того, щоб взяти участь у обговоренні іншої теми.

КОЛИ ЙОГО СЛІД ВИКОРИСТОВУВАТИ

> Коли конфлікт стримує здатність до змін
> Коли ситуація складна
> Коли збираються дуже різні люди
> Коли існує нагальна необхідність у прийнятті швидких рішень
> Коли для прийняття гарного рішення необхідно залучити всіх зацікавлених осіб
> Коли немає упередження стосовно того, якого результату необхідно досягти

МОЖЛИВІ РЕЗУЛЬТАТИ

- Дає енергію, переконання і колективне лідерство
- Учасники беруть на себе відповідальність за те, що трапляється і не трапляється
- Обговорення стає основою для розробки плану дій та рекомендацій,
- Ви в повному обсязі протоколюєте свою діяльність, по мірі того як ви просуваєтесь вперед

ЯК ЦЕ ПРАЦЮЄ

Закон Двох Ніг – означає, що ви берете на себе відповідальність за те, чим ви переймаєтесь – встаєте і на власних двох просуваєтесь до того місця, де ви можете найкращим чином знайти собі застосування, і/або навчатися.

Чотири Принципи: використовуються для того, щоб пересуватись у відкритому космосі:

Хто б не прийшов - так і треба (це і є "саме той")

Всі, кого зацікавить одна і та ж розмова - це люди, які можуть зробити найбільший внесоі
у цю бесіду, тому що вони не байдужі. Отже, вони саме ті - з усієї групи - хто здатен
розпочати процес.

Щоб не трапилось - це єдине, що могло трапитись

Ми всі обмежені нашим минулим та очікуваннями. Цей принцип стверджує, що ми
будемо робити все, що від нас залежить для того, щоб зконцетруватися на ТЕПЕР - у
реальному часі у конкретному місці, а не застрявати на тому, що могло б або повинно вже
було б трапитись.

Коли б не почалось - так і треба

Наше завдання - зробити все від нас залежне і влитися у творчий процес, коли він розпочнеться.

Коли "досить" - значить досить

Звертайте увагу на креативність, а не на годинник. Якщо ви вважаєте, що питання вичерпане для вас - значить воно вичерпане. Якщо це так, то переходьте до іншого питання, яке вас цікавить. Якщо ні, то продовжуйте бесіду.

ЯК ПРАЦЮЄ ВІДКРИТИЙ КОСМОС ЗА УМОВ КОНФЛІКТУ:

Закон Двох Ніг дає учасникам можливість вільного вибору теми для обговорення, яка їх цікавить. Зацікавленість створює взаєморозуміння та допомагає учасникам не забувати про вищу ціль.

РОЗМІР ГРУПИ ТА ЧАС ПРОВЕДЕННЯ

Може застосовуватись для будь-якої кількості осіб та в продовж будь-якого часу - від декількох годин до декількох днів!

КРОКИ У ВІДКРИТОМУ КОСМОСІ:

1. Виберіть твердження чи питання для обговорення на зібранні. Воно повинно
   стосуватися вищої цілі та мати широкий діапазон для обговорення у позитивному
   руслі.
2. Запросіть певне коло людей: всіх зацікавлених осіб або всіх тих, кого б ви хотіли
   бачити серед учасників. Вкажіть тему обговорення у запрошеннях.
3. Зробіть коло. Розставте стільці по колу або концентричними колами, залишаючи
   місце в центрі. Виберіть голу стіну і назвіть її СТІНОЮ ПОРЯДКУ ДЕННОГО

та
позначте її зверху наступним чином: *Порядок денний: до 12.00 і після 12.00,*
Виберіть другу стінку для НОВИН. Покладіть чистий аркуш паперу в центрі кола
(приблизний розмір - одна чверть лекційного плаката) та кольорові фломастери.
Бажано мати кнопки або щось інше для того, щоб закріплювати речі/аркуші на
стінах.

4. На початку зборів модератор пояснює процес: теми для обговорення; як групи
будуть створювати та робити записи; як, що і де розміщати та як зрозуміти, що
відбувається; Закон Двох Ніг та Принципи Відкритого Космосу. Після цього
модератор пропонує учасникам трохи подумати про те, що для них є важливим з в
контексті даної теми.
5. Початок роботи Толоки: модератор запрошує всіх, кого турбують якісь питання,
вийти в коло та написати тему, свої імена, час та місце зустрічі (наприклад: хол або
куток кімнати тощо), оголосити їх і прикріпити пропозицію до стінки порядку
денного - по одному аркушу на одну тему. Тем може бути стільки, скільки хоче
кожен учасник (тобто кожен учасник може запропонувати більше однієї теми,
якщо їх обговорення буде відбуватися у різний час), кожен учасник може додати
тему на стінку порядку денного. Учасник, який пропонує тему буде "організатором
конференції" і буде відповідальним за проведення обговорення, за складення звіту і
за його висвітлення на Стінці Новин.
6. Після того як запропоновано всі теми, Модератор пропонує учасникам записатися
на обговорення тем, які їх цікавлять, та використати Закон Двох Ніг при складанні
своїх графіків. Організатори конференцій також можуть записатися на обговорення
інших тем, за умови якщо це не заважатиме проведенню обговорення їхніх власних
питань.
7. Проводяться обговорення. На лекційних плакатах записують ключові моменти і
потім, після завершення обговорення, їх вішають на СТІНКУ НОВИН. Якщо
учасники відчувають, що вони сказали все, що хотіли, то вони можуть перейти до
обговорення іншого питання у будь-який час.

8. Замкнення кола: всі учасники, за годину до завершення зустрічі збираються для обміну враженнями та щоб поділитися з іншими, що вони дізналися нового, у форматі діалогу - слухаючи, що кажуть інші, але не розпочинаючи нових дискусій. Інший варіант отримання зворотного зв'язку - передача "естафетної палички-промовлялочки" по колу - якщо хтось не хоче нічого сказати, то він просто передає паличку далі.
9. Друкується і розсилається звіт.
10. Якщо захід "Відкритий Космос" відбувається протягом більш ніж одного дня, то пункти 3-8 повторюються кожного дня.

11. Медіація

*Медіація - це:

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

*На відміну від формального судового чи господарського процесу, під час медіації сторони доходять згоди самі – медіатор не приймає рішення за них.

* "Мир невозможно удержать силой. Его можно достичь лишь пониманием." (А. Эйнштейн)

Добровільність — Кожна з сторін добровільно приймає рішення щодо участі у переговорах і усвідомлює, що рішення може бути досягнуте тільки шляхом співробітництва; можливість добровільного припинення процесу на будь-якому етапі.

Конфіденційність — Усе, що відбувається на медіації не розголошується ні медіатором, ні сторонами. За винятком ситуацій, коли сторони планують завдати шкоди собі чи комусь.

Щирість намірів — щодо вирішення конфлікту

* Мир достаточно велик, чтобы удовлетворить нужды любого человека, но слишком мал, чтобы удовлетворить людскую жадность.
М. Ганди

Неупередженість посередника

Нейтральність, безоціночність – під час процесу медіатор не займає позицію однієї з сторін, не оцінює їх, а в рівній мірі допомагає обом. Медіатор є нейтральним відносно конфлікту (не «втягується» у суперечку) і, в той же час, щиро прагне допомогти сторонам знайти найкраще для обох рішення.

Розподіл відповідальності

Сторони несуть відповідальність за прийняття рішення та його виконання, медіатор – за дотримання правил та принципів процедури.

Правомочність сторін

Неформальність та гнучкість

Неформальність та гнучкість процедури медіації

* Переваги медіації

- Економія часу
- Зниження вартості процесу вирішення спору

- Можливість впливати на результат
- Конфіденційність процедури

- Можливість збереження або відновлення ділових взаємин з партнерами
- Можливість запобігти виникненню подібних конфліктів у майбутньому

*Процедура

* Етап 1. Підготовка до медіації

*Ціль - налагодження контактів зі сторонами та організації простору для проведення медіації.

Медіатор попередньо розмовляє з кожним учасником конфлікту окремо. Така розмова проводиться з тим, щоб:

*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.

* Етап 2. Вступна частина медіації

Медіатор знайомить учасників з процедурою медіації та її принципами, обговорює зі сторонами правила медіації, відповідає на питання сторін.

Ціль - переконатися, що сторони розуміють суть процедури, її принципи та погоджуються дотримуватися правил і брати участь у медіації.

Для цього медіатор запитує учасників, чи все, з того що він сказав про медіацію, їм зрозуміло і чи є у них питання стосовно перебігу спільної зустрічі. Якщо учасники мають питання, медіатор пояснює незрозумілі моменти ще раз, якщо ні — пропонує сторонам підписати Згоду на участь у медіації.

* Етап 3. Розповіді сторін

Завдання цього етапу є надати сторонам можливість висловитися стосовно конфліктної ситуації і їх ставлення до неї.

Важливо детально визначити і узгодити між сторонами суть проблеми та ключові моменти, що потребують розв'язання. Якщо даний етап буде пропущено або не буде сформульовано основних питань для обговорення, існує ризик, що подальший процес переговорів затягнеться у часі або, у гіршому випадку, конфлікт не матиме перспективи бути врегульованим

на даному етапі необхідно приділяти увагу роботі із емоціями та переживаннями сторін стосовно конфліктної ситуації та тих наслідків, до яких вона призвела

є базовим у побудові діалогу між сторонами, оскільки вони є основними суб'єктами комунікації, а роль медіатора полягає виключно у полегшенні процесу спілкування між учасниками.

Етап закінчується лише тоді, коли повністю визначені всі проблеми та інтереси, зазначені сторонами, і сторони повністю задоволені цими

* Етап 4. Розв'язання проблеми

Завдання цього етапу — визначити шляхи розв'язання проблеми та знайти варіант, який задовольнить обидві сторони конфлікту

Для цього медіатор повинен допомогти сторонам:

Визначити, які питання потрібно розв'язати в першу чергу, щоб створити основу для наступних рішень.

Розглянути питання від найважливіших до менш суттєвих, коли атмосфера не надто напружена. Коли напруженість значна, обирати першими до опрацювання найлегші пункти.

Важливим елементом етапу розв'язання проблеми є визначення переліку проблем. Варто пам'ятати, що сторони повинні спочатку дійти порозуміння у визначенні проблем, а потім намагатися розробити рішення. .Обговорення шляхів розв'язання конфлікту передбачає визначення переваг і недоліків кожного із запропонованих варіантів.Наприкінці доречно допомогти сторонам визначити справедливі критерії, якими вони керуватимуться у прийнятті рішень.

* Етап 5. Укладання та підписання

Останній етап процедури медіації присвячено підписанню документа, який офіційно закріплює досягнуте протягом попереднього етапу порозуміння.

Угода повинна містити чіткий план виходу з конфліктної ситуації з вказаними часовими рамками та розподілом відповідальності між учасниками конфлікту. Формулювання угоди повинні бути чіткими та зрозумілими учасникам, а також мати стверджувальну, позитивну форму викладу.

в практичній діяльності не бракує випадків укладання між сторонами усної угоди, яка, одначе, завжди має значно нижчий статус (особливо для школярів) порівняно з письмовою угодою.в практичній діяльності не бракує випадків укладання між сторонами усної угоди, яка, одначе, завжди має значно нижчий статус (особливо для школярів) порівняно з письмовою угодою.