



Вирішення конфліктів

Матеріали дистанційного курсу

2024



Курс локалізовано та адаптовано в рамках проекту ПРООН «Соціальна інтеграція та розвиток громадянської відповідальності молоді в Україні»

**Локалізовано і адаптовано за рахунок коштів компанії Intel.
Розповсюджується безкоштовно. Продаж заборонено.**

Локалізовано і адаптовано з дозволу CorporateTrainingMaterials.com

Робоча група: Рождественська Д.Б., Беспала Г.В., Богачков Ю.М.

За редакцією: Дементієвської Н.П., Гозак Н.О.

Жодна частина цієї публікації не може бути відтворена у будь-якому вигляді і будь-якими засобами без попередньої згоди компанії Intel, ПРООН та МОН України.

Це видання підготовлено в рамках виконання проекту «Соціальна інтеграція та розвиток громадянської відповідальності молоді в Україні», який впроваджує Програма розвитку ООН (ПРООН) в Україні. Думки, висновки чи рекомендації належать авторам цієї публікації і не обов'язково відображають погляди ПРООН чи інших організацій та закладів системи ООН.

Про організаторів та партнерів проекту «Соціальна інтеграція та розвиток громадянської відповідальності молоді в Україні» (www.ysi.org.ua):

Програма розвитку ООН є глобальною мережею Організації Об'єднаних Націй в галузі розвитку, яка виступає за позитивні зміни та надає країнам доступ до джерел знань, досвіду та ресурсів задля допомоги людям в усьому світі будувати краще життя. ПРООН співпрацює з 166 країнами світу, допомагаючи знаходити власні шляхи розв'язання глобальних та національних проблем в галузі людського розвитку. У всіх видах діяльності ПРООН виступає на захист прав людини та створення рівних соціальних можливостей для жінок та чоловіків.

ПРООН допомагає Україні на шляху до забезпечення кращих стандартів життя, добробуту та демократії.

Ми пропонуємо найкращий міжнародний досвід з метою поліпшення спроможності наших місцевих партнерів подолати виклики людського розвитку і також допомагаємо нашим національним партнерам у втіленні ефективних державних програм. Діяльність Організації має на меті створення умов для людей з меншими можливостями отримувати повну користь від позитивних змін в Україні.

Для докладнішої інформації про діяльність ПРООН в Україні, будь-ласка, відвідайте офіційну веб-сторінку: www.undp.org.ua

Волонтери ООН (ВООН) – це глобальна програма Організації Об'єднаних Націй, яка сприяє справі миру і розвитку засобами волонтерства. Волонтерство – дієвий механізм залучення людей до вирішення проблем людського розвитку, який здатен вплинути на його подальший поступ та характер. Волонтерство приносить неабияку користь як суспільству в цілому, так і кожному волонтеру зокрема. Як наслідок, під час своєї діяльності волонтери мають можливість долучитися до зміцнення довіри, солідарності і взаємодії між громадянами шляхом цілеспрямованого створення можливостей для активнішої участі в суспільному житті.

Програма Волонтери ООН (ВООН) була заснована в Україні в 1993 році з метою сприяння міжнародним зусиллям, спрямованим на побудову демократичної політики уряду, а також з метою залучення громадськості в тісній співпраці з Програмою розвитку ООН в Україні до роботи з громадянським суспільством та підтримки волонтерства задля повноцінного розвитку. Починаючи з 1993 року програма ВООН в Україні залучила до роботи 103 волонтери (39 жінок і 64 чоловік), з яких 72 – для роботи за кордоном.

Для докладнішої інформації про діяльність ВООН в Україні, будь-ласка, відвідайте офіційну веб-сторінку: <http://ukraine.unv.org>

Корпорація Intel – найбільший у світі виробник напівпровідникових кристалів: мікропроцесорів, мікросхем, материнських плат для комп'ютерів, серверів, побутової електроніки та іншої мережевої та комунікаційної продукції. Стратегія компанії – безперервне вкладення капіталу в новаторські рішення – навіть у важкі для економіки часи; сприяння розвитку інформаційного суспільства та економічному зростанню країн, в яких оперує компанія. В рамках корпоративної соціальної відповідальності Intel впроваджує програми здоров'я, екологічні, соціальні та освітні проекти.

Intel співпрацює з урядами та міністерствами освіти з метою реформування освіти та підготовки конкурентоспроможного покоління 21 століття в умовах економіки знань. Серед освітніх ініціатив Intel програми для вчителів, студентів, учнів та обдарованої молоді, соціальні проекти для дітей з обмеженими можливостями тощо. Кожного року Intel вкладає понад 100 мільйонів доларів США в розвиток освіти у 55 країнах на всіх континентах.

В Україні реалізуються такі програми Intel: **Intel® "Навчання для майбутнього", Intel® ISEF, Intel® "Шлях до успіху"** та **соціальні проекти**.

Детальніше про корпоративну соціальну відповідальність Intel, її освітні та соціальні проекти див. на сайтах www.intel.com/education; www.iteach.com.ua; www.intel.com/go/responsibility, де можна побачити та завантажити Звіт з корпоративної відповідальності

ЗМІСТ

МОДУЛЬ ПЕРШИЙ: ВСТУП	5
ВСТУП ДО КУРСУ.....	5
МОДУЛЬ ДРУГИЙ: ВСТУП ДО КУРСУ «ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ».....	7
ЩО ТАКЕ КОНФЛІКТ?.....	7
ЩО ТАКЕ «ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТУ»?	8
РОЗУМІННЯ ПРОЦЕСУ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ.....	9
ЕТАПИ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ	9
МОДУЛЬ ТРЕТІЙ: СПОСОБИ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЙ ЗА ДОПОМОГОЮ МЕТОДУ ТОМАСА-КІЛМЕНА.....	12
СПІВРОБІТНИЦТВО.....	12
КОМПРОМІС.....	13
ПОСТУПЛИВІСТЬ.....	13
УНИКНЕННЯ.....	14
МОДУЛЬ ЧЕТВЕРТИЙ: СТВОРЕННЯ СПРИЯТЛИВОЇ АТМОСФЕРИ	18
УПРАВЛІННЯ ЕМОЦІЯМИ.....	18
ВИЗНАЧЕННЯ ОСНОВНИХ ПРАВИЛ	19
ОБРАННЯ ЧАСУ ТА МІСЦЯ.....	20
МОДУЛЬ П'ЯТИЙ: ДОСЯГНЕННЯ ВЗАЄМОРОЗУМІННЯ	25
ЧОГО Я БАЖАЮ?	25
ЧОГО ВОНИ БАЖАЮТЬ?	26
ЧОГО МИ БАЖАЄМО?	26
МОДУЛЬ ШОСТИЙ: ЗОСЕРЕДЖЕННЯ УВАГИ НА ВЛАСНИХ ТА СПІЛЬНИХ ПОТРЕБАХ.....	28
СТВОРЕННЯ ПОЗИТИВНОЇ ТА ДОБРОЗИЧЛИВОЇ АТМОСФЕРИ	29
ЗМІЦНЕННЯ ВАШОГО ПАРТНЕРСТВА.....	30
МОДУЛЬ СЬОМИЙ: З'ЯСУВАННЯ СПРАВЖНЬОЇ ПРИЧИНИ	32
ВИВЧЕННЯ СПРАВЖНЬОЇ ПРИЧИНИ	32
ПОБУДУВАННЯ ДІАГРАМИ ПРИЧИНИ ТА ВПЛИВУ.....	33
ВАЖЛИВІСТЬ ВМІННЯ ПРОБАЧАТИ (ПРИЙНЯТТЯ З РОЗУМІННЯМ).....	34
ВИЗНАЧЕННЯ ПЕРЕВАГ ВІД ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТУ	34
МОДУЛЬ ВОСЬМИЙ: ГЕНЕРАЦІЯ ІДЕЙ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТУ	37
ПРОПОНУЙТЕ, НЕ ОЦІНЮЙТЕ	37
СТВОРЕННЯ РІШЕНЬ, ЩО ПРОПОНУЮТЬ ВЗАЄМОВИГІДНІ ВАРІАНТИ, І РІШЕНЬ, ЯКІ ПРОПОНУЮТЬ ДЕКІЛЬКА ВАРІАНТІВ.....	38
СУМЛІННО НАПРАЦЬОВУЙТЕ ВАШІ ВАРІАНТИ	38
МОДУЛЬ ДЕВ'ЯТИЙ: ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ	40
ВИЗНАЧЕННЯ КРИТЕРІЇВ	40
СТВОРЕННЯ ОСТАТОЧНОГО ПЕРЕЛІКУ РІШЕНЬ	41
ОБРАННЯ РІШЕННЯ	41
СКЛАДАННЯ ПЛАНУ	41

МОДУЛЬ ДЕСЯТИЙ: СКОРОЧЕНА ВЕРСІЯ ВСЬОГО ПРОЦЕСУ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ	43
Оцінка ситуації.....	43
Визначтеся із вашими діями	43
Створення плану дій.....	44
Використання окремих етапів процесу.....	44
МОДУЛЬ ОДИНАДЦЯТИЙ: ДОДАТКОВІ ЗАСОБИ	46
Методи управління стресом та гнівом	46
Принципи взаємної згоди.....	46
Відкриті запитання	47
МОДУЛЬ ДВНАДЦЯТИЙ: ЗАВЕРШЕННЯ	49
Мудрі вирази:.....	49
Відповіді на завдання та запитання до самоперевірки:	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.

Коли всі думають однаково, ніхто не думає занадто багато.

Уолтер Ліпман

Модуль перший: Вступ

Вітаємо вас у курсі, присвяченому вирішенню конфліктних ситуацій!

У стосунках між двома або більше особами існує висока ймовірність виникнення конфлікту. В ході цього курсу учасники ознайомляться зі способом, який складається з шести етапів і може бути змінений за потреби та використаний для вирішення конфліктів будь-якого масштабу. Ви також набудете надзвичайно важливих навичок з вирішення конфліктних ситуацій, включаючи, наприклад, такі як *гасіння гніву* та використання *Принципів Взаємної Вигоди*.

Вступ до курсу

Мета цього курсу полягає в тому, щоб спонукати вас замислитися над важливістю вирішення конфліктних ситуацій. Ми просимо вас відповісти «так» або «ні» на кожне з наступних запитань.

- Конфлікт - це завжди погано?
- Чи завжди конфлікт передбачає насильство?
- Конфлікти є неминучими?
- Чи кожен може опинитися в конфліктній ситуації?



Запишіть свої відповіді на ці запитання. По завершенню роботи в курсі ми повернемося до їх обговорення.

Цілі курсу

Результати досліджень постійно свідчать про те, що у випадках, коли учасники навчання мають чіткі цілі, сам процес навчання стає значно легшим і ефективнішим. Враховуючи це, давайте ознайомимося із нашими цілями у цьому розділі.

Наприкінці вивчення нашого курсу учасники повинні:

- розуміти, що таке конфлікт і які є способи/шляхи його розв'язання
- знати і розуміти всі шість етапів процесу вирішення конфліктних ситуацій
- знати і розуміти п'ять основних способів вирішення конфліктних ситуацій
- вміти адаптувати процес вирішення конфліктів для всіх типів конфліктів
- вміти відокремлювати частини процесу і використовувати засоби для попередження конфліктних ситуацій

- вміти використовувати базові комунікаційні засоби, такі як *принципи взаємної згоди* і відкриті запитання
- вміти використовувати базові методи управління гнівом та стресовими ситуаціями

Завдання 1: Самодіагностика типової поведінки та ставлення до конфліктів

Запишіть на окремому аркуші і продовжіть речення:

- Коли я не погоджуюся з кимось, я...
- Коли я гніваюся на когось, я зазвичай...
- Моє ставлення до конфліктів таке, що...
- Коли хто-небудь кричить на мене, я...
- Між людьми виникає незгода тому, що ...
- Конфлікти стають насильницькими тому, що ...
- Найкращим способом зменшити насильство є...
- Щоб бути спроможним успішно залагоджувати конфлікти, мені треба...
- Коли я поруч з людьми, які б'ються, чи гаряче сперечаються, мені хочеться...

Збережіть цей аркуш до кінця курсу, щоб потім його переглянути.

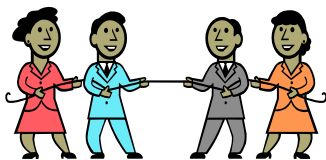
Завдання 2.

Буде корисно і цікаво, якщо ви пригадаєте і сформулюєте один з конфліктів з вашого життя. Це може бути минулий конфлікт або конфлікт, у якому ви перебуваєте зараз. Спробуйте попрацювати з ним, проаналізувати його, виконуючи завдання всіх модулів.

Модуль другий: Вступ до курсу «Вирішення конфліктів»

Люди часто вважають, що конфлікт є завжди негативним. Це не так. Люди за своєю природою є різними і конфлікти зазвичай виникають тоді, коли ці відмінності проявляються. Аналіз конфлікту з таких позицій дозволить нам максимізувати можливе позитивне вирішення проблеми, що розглядається. За допомогою процесу вирішення конфліктних ситуацій люди можуть досліджувати та розуміти ці відмінності, а також використовувати їх для позитивної і продуктивної взаємодії. Якщо взаємовідносини людей чи виробничі відносини розвиваються, то завжди має місце *конфлікт хорошого з іще кращим*.

Що таке КОНФЛІКТ?



конфлікту:

Існують різні визначення конфлікту, але всі вони підкреслюють наявність протиріччя, яке виникає в процесі соціальної взаємодії, що полягає в протидії суб'єктів конфлікту та зазвичай супроводжується негативними емоціями. Необхідно відмітити найважливіші аспекти визначення

- У конфлікті завжди існує протиріччя, зіткнення несполучних поглядів, інтересів, потреб, цінностей, мотивів. Однак сутність конфлікту полягає не стільки у виникненні та існуванні протиріч, скільки в способах їх вирішення. Адже з соціальними протиріччями ми зустрічаємося кожний день, вони виникають завжди і скрізь, але тільки деякі вирішуються шляхом конфлікту.
- До конфлікту призводить таке зіткнення інтересів, потреб, поглядів, цілей, мотивів, при якому з'являється протидія сторін. Соціальна протидія – це таке спілкування, поведінка і діяльність, однією з основних цілей якого являється нанесення моральної або матеріальної шкоди опоненту або супротивнику. Саме протидія є ядром соціального конфлікту.
- В психологічному плані конфлікт для його учасників завжди супроводжується негативним емоціональним станом, негативним відношенням один до одного. Якщо суб'єкти конфлікту протидіють, але не відчують неприємних емоцій або, навпаки, відчують, але не проявляють це зовнішньо, такі ситуації можна охарактеризувати як передконфліктні.

Конфлікт - це ситуація, набір обставин, за яких виникає:

- 1) зіткнення протилежних сторін, сил чи поглядів; або має місце
- 2) відсутність згоди між двома чи більше суб'єктами; або спостерігається
- 3) внутрішній дискомфорт однієї особи.

ДЕКІЛЬКА ПРИКЛАДІВ КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЙ:

- Два продавці сперечаються з приводу того, хто обслугує останнього клієнта
- Група співробітників незадоволена своїм керівником у зв'язку з нещодавніми змінами, внесеними ним до плану роботи
- Група керівників компаній дискутує щодо того, хто з них отримає на виконання новий проект

(Хоча ми прагнемо в рамках курсу концентрувати увагу на конфліктах, що виникають на роботі, у навчанні, засоби, які ми розглядаємо, можуть також використовуватися у конфліктних ситуаціях, що виникають у приватному житті.)

Конфлікт також може бути корисним. Подумайте, яким чином конфлікт може підвищити мотивацію і конкуренцію за цими сценаріями.

- Дві компанії змагаються за те, щоб заволодіти найбільшою часткою ринку в розрізі певної продукції
- Декілька груп учнів працюють над тим, щоб посісти перше місце
- Шість хокейних команд змагаються між собою щоб виграти першість

Такі конфлікти можуть призвести до більшого успіху, незалежно від того, що означає цей «успіх»: краща продукція, краща командна робота, кращі технології, нижчі ціни, нагороди або медалі.

Пам'ятайте, ніхто не може уникнути конфліктів – головне те, як ви їх вирішуєте.

Що таке «Вирішення конфлікту»?

Термін «вирішення конфлікту» означає, те, як ви знаходите шляхи вирішення виходу з конфліктної ситуації. Хоча й існує багато таких способів, ми пропонуємо вам у цьому курсі один, який ви можете адаптувати до будь-якої ситуації. Ви навіть зможете використовувати цей спосіб для попередження виникнення конфліктів і допоможете іншим долати їх.

Декілька загальноприйнятих термінів, які використовуються у зв'язку з вирішенням конфліктної ситуації:

- **Посередництво:** Процес, який дозволяє вирішувати суперечки за допомогою неупередженої третьої особи.
- **Посередник:** Неупереджена особа, яка допомагає владнати суперечку.
- **Вирішення суперечки:** Це поняття використовується для позначення будь-якого процесу, спрямованого на вирішення спірних питань між двома сторонами.
- **Явний конфлікт:** Ситуація, в якій конфлікт є відкритим.
- **Прихований конфлікт:** Ситуація, в якій конфлікт не є очевидним.



Розуміння процесу вирішення конфліктів

Конфлікт може набирати різних форм, а наш спосіб допоможе вам у будь-якій ситуації. На наступній сторінці ви знайдете стислий огляд того, чому ми присвячуємо більшу частину навчання за цим курсом.

Хоча ми й розташували різноманітні етапи вирішення конфліктних ситуацій в певному порядку і поділили їх на відповідні групи, це не означає, що ви повинні обов'язково використовувати всі етапи у будь-яких випадках. Ближче до кінця даного курсу ми проаналізуємо, як можна використовувати деякі окремі етапи пропонованого способу як окремі засоби вирішення конфліктів.

Етапи вирішення конфліктів

Створення сприятливої атмосфери	<ul style="list-style-type: none">• Управління емоціями• Визначення основних правил спілкування• Визначення часу та місця
Досягнення взаєморозуміння	<ul style="list-style-type: none">• Визначення моїх потреб, їх (його/її) потреб та наших потреб
Концентрація уваги на власних та спільних потребах	<ul style="list-style-type: none">• Пошук спільних інтересів, бажань та потреб• Позитивна спрямованість на вирішення• Зміцнення партнерства
Визначення справжньої причини конфлікту	<ul style="list-style-type: none">• Аналіз причин конфлікту• Побудова діаграми "риб'ячий кістяк" (для складних питань)• Визначення можливостей для пробачення• Визначення переваг обраного рішення
Генерування ідей можливих варіантів рішення	<ul style="list-style-type: none">• Збір якнайбільшої кількості ідей, без оцінювання• Відбір рішень, що пропонують взаємовигідні варіанти, і рішень що пропонують декілька варіантів• Ретельний перегляд і обговорення відібраних варіантів
Вибір рішення	<ul style="list-style-type: none">• Визначення критеріїв для відбору оптимального рішення• Складання остаточного переліку можливих рішень• Обрання рішення• Складання плану виконання

Питання до самоперевірки:

1. Конфлікт – це *(виберіть одну правильну відповідь)*:
 - a) негативне явище, при якому стосунки погіршуються, кожна з сторін є незадоволеною, оскільки не може досягти своїх цілей. Зазвичай, конфлікт призводить до того, що стосунки розриваються;
 - b) проблема, яка виникає внаслідок відмінностей між людьми та їх цілями;
 - c) результат соціальної взаємодії, при якому люди протидіють один одному та мають негативні емоції стосовно один одного;
 - d) спілкування, за якого одна сторона прагне за будь-яких умов досягти своїх цілей.

2. Конфліктуючи, ми намагаємося *(виберіть одну правильну відповідь)*:
 - a) за будь-яку ціну довести свої сили та вищість від опонента;
 - b) досягти своїх цілей через поступки інших;
 - c) знайти спосіб отримувати бажане через маніпулювання емоціями інших;
 - d) налагодити партнерство та співпрацю, щоб знайти бажане для всіх вирішення конфлікту.

3. Яке з цих тверджень включає набір характеристик успішного розв'язання конфлікту? *(виберіть одну правильну відповідь)*:
 - a) ваше позитивне ставлення до іншої особи, представлення своїх потреб, надання свого бачення розв'язання конфлікту та маніпулювання та/або тиск на людину у прийнятті рішення щодо вирішення конфлікту;
 - b) створення доброзичливого налаштування, позитивне мислення, вміння вести за собою людей, захоплювати своїми ідеями та рішеннями, своєю силою та могутністю;
 - c) опанування своїми негативними емоціями, визначення своїх потреб та потреб партнера, визначення, що саме є предметом конфлікту та генерування варіантів розв'язання, відповідно до зацікавленностей обох сторін;
 - d) вгамування власних емоцій, потреб, створення атмосфери мовчання навколо гострих питань, погодження з будь-якими варіантами рішення, які вам надаються.

4. Щоб досягти успіху в розв'язанні конфлікту необхідна сприятлива атмосфера, до її складових входять *(виберіть одну правильну відповідь)*:
- a) управління несприятливими емоційними станами, узгодження основних правил спілкування, визначення належного часу та місця для з'ясування стосунків, зацікавленностей, потреб та цілей;
 - b) пошук спільного простору – території для переговорів, створення позитивної атмосфери та доброзичливості;
 - c) готовність партнерів до великодушних вчинків, відчуття «ліктя», обирання переваг, які влаштовують обидві сторони;
 - d) створення поля можливих розв'язань конфлікту, сумлінна праця над розширенням їх кількості, зміцнення партнерства, вміння підкреслити переваги кожного з варіантів вирішення конфлікту.
5. Для того, щоб виявити істинну причину конфлікту, необхідно *(виберіть одну правильну відповідь)*:
- a) запитати партнера прямо в очі, що йому/їй не подобається;
 - b) розказати про свої почуття і пасивно чекати на реакцію іншої сторони;
 - c) проаналізувати причину виникнення конфлікту від тих причин, які пов'язані з потребами та інтересами кожної з сторін;
 - d) взяти відповідальність за появу конфлікту на себе.

Обирайте битви настільки масштабні, щоб вони були непомітними, і настільки непомітні, щоб ви могли їх виграти.

Джонатан Козол

Модуль третій: Способи вирішення конфліктних ситуацій за допомогою методу Томаса-Кілмена

Для нескладних короткотривалих конфліктів іноді можливо знайти вирішення без використання складної багатоступеневої моделі. Іноді для розв'язання конфлікту достатньо одній з сторін, або двом сторонам за погодженням, обрати один зі стилів поведінки у конфлікті. Визначено п'ять загальноприйнятих стилів поведінки у конфліктних ситуаціях. Вони були описані Кеннетом Томасом і Ральфом Кілменом у 1970 роки. Ознайомтеся з описами способів поведінки у конфлікті згідно цієї теорії.

Стилями поведінки у конфлікті за теорією Томаса-Кілмена є: **співробітництво, конкуренція, компроміс, уникнення, поступливість.**

Хоча більшість конфліктологів є прибічниками стилю співробітництва, є ситуації, в яких він не працює (наприклад, він потребує надто багато часу, або якщо спірне питання є відносно несуттєвим, а важливішими є збереження стосунків). Багато людей вважають компроміс – найкращим способом вирішення спорів, проте спеціалісти з конфліктології вважають, що це далеко не так. Розуміння всіх п'яти стилів поведінки у конфліктах і вміння обирати дієвий в залежності від конкретної ситуації є важливою частиною успішного вирішення конфліктних ситуацій.

Співробітництво

Цей стиль поведінки у конфліктах ми пропагуємо, як найкращий. Якщо є прагнення досягти вирішення конфлікту у співробітництві, сторони конфлікту працюють спільно над пошуком рішення, яке влаштовує обидві сторони. Цей підхід заохочує до наполегливих дій (а не агресивних чи пасивних).



Цей стиль поведінки є прийнятним, якщо:

- Ситуація не потребує термінового вирішення
- Необхідно прийняти важливе для обох сторін рішення
- Сторонами конфлікту виступає велика кількість осіб або конфлікт виникає між представниками різних груп
- Попередні спроби вирішити конфлікт виявилися невдалими

Цей стиль поведінки не є прийнятним, якщо:

- Необхідно прийняти термінове рішення
- Предмет конфлікту не має суттєвого значення для всіх його учасників

Конкуренція

Якщо людина, що бере участь у конфлікті, дотримується конкурентної поведінки, то її позиція є непохитною. Вона змагається з іншою стороною за владу і, як правило, вона перемагає (крім випадків, коли вона має справу з певною іншою особою, яка конкурує із нею!) Цей стиль поведінки часто здається агресивним і може призвести до того, що інші особи, які беруть участь у конфлікті, відчувають себе постраждалими або скривдженими.

Цей стиль поведінки є прийнятним, якщо:

- Необхідно швидко прийняти рішення (наприклад, у надзвичайній ситуації)
- Необхідно прийняти непопулярне рішення
- Певна особа намагається скористатися ситуацією



Цей стиль поведінки не є прийнятним, якщо:

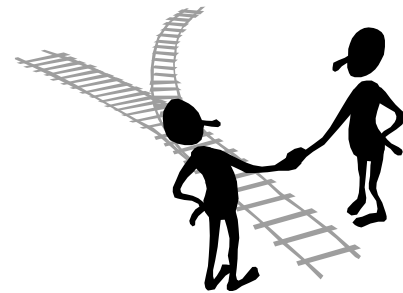
- Учасники конфлікту надають йому велике значення
- Ситуація не потребує термінового вирішення

Компроміс

При використанні компромісного підходу кожна особа, яка бере участь у конфлікті, поступається чимось, що сприяє вирішенню конфліктної ситуації.

Цей стиль поведінки є прийнятним, якщо:

- Рішення бажано прийняти краще раніше, аніж пізніше (це означає, що ситуація є важливою, але не терміноюю)
- Вирішення конфлікту є більш важливим, аніж те, щоб один з учасників був переможцем
- Сторони, що беруть участь у конфлікті, однаково сильні



Цей стиль поведінки не є прийнятним, якщо:

- Необхідно задовольнити велику кількість важливих потреб
- Ситуація потребує надзвичайно термінового вирішення
- Одна сторона більш могутня, впливова ніж інша

Поступливість

Поступливий стиль є одним з найбільш пасивних підходів до вирішення конфліктних ситуацій. За використання цього стилю одна з сторін конфлікту поступається своїми інтересами на користь інтересів іншої сторони. Загалом, цей стиль є не дуже ефективним, але є прийнятним за певних обставин.

Цей стиль поведінки є прийнятним, якщо:

- Підтримання добрих стосунків є більш важливим, ніж задоволення власних інтересів
- Питання, яке є предметом спору, є дуже важливим для іншої особи, але не важливим для вас

Цей стиль поведінки не є прийнятним, якщо:

- Це питання є важливим для вас
- Ви завжди намагаєтеся вирішувати проблеми таким чином



Уникнення

Останній стиль поведінки у конфлікті, описаний за теорією Томаса-Кілмена, полягає в повному уникненні конфліктів. Особи, які використовують цей спосіб, схильні приймати рішення без жодних запитань, уникають конфронтації, доручають іншим прийняття складних рішень та виконання складних завдань. Це інший пасивний підхід, який типово є неефективним, але, тим не менш, іноді використовується.

Цей стиль поведінки є прийнятним, якщо:

- Питання є несуттєвим
- Конфлікт швидко може вирішитися сам по собі



Цей стиль поведінки не є прийнятним, якщо:

- Питання є важливим для вас або близьких вам осіб (наприклад, членів вашої команди, родини)
- Конфлікт продовжиться або загостриться, якщо не приділяти йому уваги

Іноді, тільки обравши правильний стиль поведінки поводження у конфлікті, можна його вирішити, не вдаючись до складного і багатоступінчатого процесу, описаного у попередньому Модулі 2.

Питання до самоперевірки:

1. Необхідно вибрати стиль розв'язання конфлікту у вигляді співробітництва, якщо *(виберіть одну правильну відповідь)*:
 - a) попередні спроби конфлікту виявилися невдалими;
 - b) необхідно швидко прийняти рішення;
 - c) обидві сторони однакові за силою та владою;
 - d) підтримання стосунків є більш важливим, ніж результат діяльності;
 - e) питання є несуттєвим.
2. Конкурентний стиль поведінки у конфлікті з'являється у випадках, коли *(виберіть всі правильні відповіді)*:
 - a) одна особа займає непохитну позицію;
 - b) необхідно прийняти непопулярне рішення;
 - c) ситуація не потребує термінового розв'язання;
 - d) внаслідок агресивних дій під час вирішення конфлікту, інші особи відчують себе скривдженими та/або постраждалими.
3. Треба уникати компромісу в ситуації, коли *(виберіть всі правильні відповіді)*:
 - a) кожна з сторін принципово відмовляється домовлятися;
 - b) необхідно прийняти надзвичайно термінове рішення;
 - c) сторони, що беруть участь в конфлікті, різні за силами, владою та впливом на ситуацію;
 - d) тільки вам важливо розв'язати цей конфлікт.
4. Поступливість є *(виберіть правильну відповідь)*:
 - a) активним стилем розв'язання конфлікту;
 - b) способом досягти розв'язання конфлікту із застосуванням влади;
 - c) улюбленим способом вирішення конфліктів серед чоловіків;
 - d) способом розв'язання конфлікту, якщо майбутнє стосунків між людьми важливіше, аніж задоволення власних потреб.
5. Стиль уникання конфлікту необхідно вибрати, якщо *(виберіть всі правильні відповіді)*:
 - a) роздратування та ворожість тільки наростають;
 - b) ситуація стала турбувати вас більше, ніж вона того варта;
 - c) залишений без уваги конфлікт загостриться та буде продовжуватися;
 - d) вам немає потреби зберігати взаємостосунки;
 - e) після багатьох спроб ви зрозуміли, що реального способу розв'язати проблему немає.

Вправа. Програв чи виграв?

Рішення йти на компроміс та вести переговори застосовується тоді, коли двоє людей хочуть співпрацювати чи кооперуватися з метою вирішити проблему або розв'язати конфлікт і готові йти на поступки. Винайдення компромісного рішення здається багатьом людям найкращим способом вирішення конфліктів. Але, як показує практика, обидві сторони в таких випадках мають відчуття, що вони поступилися більшим, і все одно їх бажання/потреби не були задоволені.

Йти на компроміс означає дійти такого рішення, яке прийнятне для обох сторін, коли кожен повинен чимось трохи поступитися. Переговори з метою досягнення компромісу – це діалог та обговорення з людиною, з якою ви в чомусь не згодні з приводу того, чи можете ви дійти згоди і чим кожна з сторін може поступитися. Нижче наведено чотири прийоми, які сприяють розв'язанню конфліктів, коли обидві сторони йдуть на взаємні поступки.

Нижче наведені чотири способи досягнення компромісу:

- 1. Робити і те, й інше.** Наприклад: Мати просить Оленку помити посуд, але Оленка хотіла б послухати концерт на диску, який нещодавно придбала. Вона вирішує перенести стереопрогравач до кухні і зробити дві справи одночасно.
- 2. Робити те, чого хоче один, зараз, а те, чого хочеться іншому, – пізніше.** Наприклад: Якщо ваша сестра хоче подивитися один фільм, а ви – інший, можна піти на взаємну поступку рішенням подивитись один фільм цього тижня, а інший – наступного.
- 3. Обидві сторони жертвують чи відмовляються від частки того, на що претендували раніше.** Наприклад: Якщо ви хочете піти додому о 21 годині, а ваш друг – о 22 годині, ви можете піти на компроміс, повертаючись разом о 21.30.
- 4. Знайти нове рішення, яке цілком відмінне від того, що кожен з двох спочатку пропонував.** Наприклад: Якщо ви хочете переглянути фільм фантастичного жанру, а ваш друг – фільм жахів, ви можете досягнути компромісу рішенням йти на комедію.

Вказівки до виконання вправи при розборі ситуації

1. Прочитайте опис наведеної нижче конфліктної ситуації та шість варіантів розвитку подій.
2. Для кожного прийому з'ясуйте, яким способом розв'язаний конфлікт: «програв – програв» (обидва програли) або «виграв – програв» (один виграв, другий програв), або «виграв-виграв» (обидва виграли) та занотуйте собі свій вибір.
3. Якщо ви позначили «програв-програв» або «виграв-програв», то обґрунтуйте свій вибір.
4. Якщо ви позначили «виграв-виграв» (обидва учасники конфлікту виграли), то вкажіть, який з чотирьох способів досягнення компромісу був застосований (напишіть номер прийому, який був застосований).

СИТУАЦІЯ

Сім'я Петренків має один багатопрограмний радіоприймач. Коли Петро та Сергій займалися домашніми справами, вони сперечалися з приводу з того, яку радіостанцію слухати. Петру хотілося слухати радіостанцію, де звучав рок, а Сергій бажав слухати шансон.

1. Двоє хлопців почали голосно сперечатися, тому їхні батьки вимкнули радіо. Хлопці змушені робити домашні справи без музики.

Програв – програв
(№ _____)

Виграв – програв

Виграв–виграв

2. Хлопці вирішили знайти і слухати радіостанцію, яка по черзі транслювала різні стилі музики.

Програв – програв
(№ _____)

Виграв – програв

Виграв – виграв

3. Оскільки Петро був вищий на зріст і сильнішим, він погрожував побити Сергія. Сергій здався, і вони слухали рок.

Програв – програв
(№ _____)

Виграв – програв

Виграв – виграв

4. Брати вирішили цього разу слухати радіостанцію, яку хотів Петро, а станцію, якій віддавав перевагу Сергій, -- наступного разу, коли вони будуть знову займатися домашніми справами.

Програв – програв
(№ _____)

Виграв – програв

Виграв – виграв

5. Хлопці вирішили слухати дві станції, перемикаючи з однієї на іншу кожні півгодини.

Програв – програв
(№ _____)

Виграв – програв

Виграв – виграв

6. Петро і Сергій вирішили слухати радіостанцію, на якій звучав джаз, тому що вони обидва є його прихильниками.

Програв – програв
(№ _____)

Виграв – програв

Виграв – виграв

Незалежно від того, коли і з ким ви перебуваєте у конфліктній ситуації, є один фактор, який може завдати шкоди вашим стосункам, або поглибити їх. Цей фактор – ваша позиція.

Вільям Джеймс

Модуль четвертий: Створення сприятливої атмосфери

Коли люди конфліктують, вони, як правило, випромінюють багато негативної енергії. Гнів, зневіреність та розчарування - ось лише декілька емоцій, які найчастіше відчуваєш за таких обставин. Створивши позитивну атмосферу для спілкування, ми можемо розпочати спрямування такої негативної енергії в іншому напрямку для створення потужної сили, спрямованої на вирішення проблеми. Це надає важливий поштовх для початку процесу вирішення конфліктних ситуацій.

Управління емоціями



Перед тим, як розпочати процес вирішення конфліктної ситуації, сторони повинні погодитися із тим, що вони *хочуть* вирішити конфлікт. Без цього надзвичайно важливого початкового етапу досягти взаємовигідного рішення буде майже неможливо.

Як тільки учасники домовляться вирішити конфлікт, важливо максимально усунути негативні емоції. Це надасть учасникам конфлікту час для того, щоб вони могли заспокоїтися і опанувати почуттями, пов'язані із конфліктом.

Ключові моменти для опанування та управління емоціями, які виникають у конфліктній ситуації:

- Погодьтеся із тим, що у вас є негативні емоції, і це цілком природно в даній ситуації
- Усвідомте і визначте, які саме емоції викликає у вас конфлікт, та достеменно причину їх виникнення. Приклад: «Я дуже злий через тон, яким Олександр дозволив собі говорити зі мною на тих зборах».
- Визначте, яким чином ви можете змінити ваші емоції. Приклад: «Якби Олександр вибачився переді мною, мій настрій був би набагато кращим».

Це допоможе виявити достеменні причини конфлікту та визначити спосіб його вирішення. Приклад: «Я та Олександр мали не дуже добрі стосунки до моменту спілкування. Цікаво, чи був в нього якийсь стрес та занепокоєння?».

Визначення основних правил



Визначте основні правила, за якими ви буде вирішувати конфліктну ситуацію. Для цього на початку її вирішення визначте основні правила. Вони можуть бути дуже стислими або дуже докладними – все залежить від конкретних обставин.

Основні правила повинні бути:

- Розроблені та погоджені обома сторонами
- По можливості сформульовані позитивними твердженнями (Наприклад, «Ми повністю вислуховуватимемо заяви один одного», а не «Ми не перебиватимемо»)
- Ясними для обох сторін
- Реальними
- Такими, що можуть коригуватися
- Прописаними і викладеними в певному документі, на який сторони можуть посилатися (для більш офіційних процесів вирішення конфліктних ситуацій).

Якщо сторони використовують посередника, який допомагає вирішити конфлікт між ними, важливо щоб основні правила були розроблені сторонами, а не посередником. Роль посередника полягає в тому, щоб виконувати функції провідника та наставника, а не судді чи головного керівника.

Декілька прикладів основних правил:

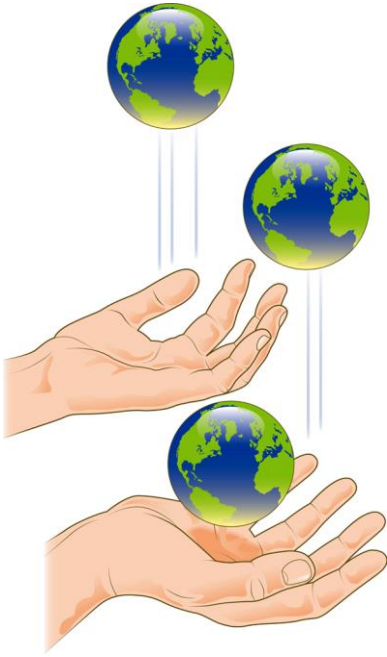
- Ми повністю вислуховуватимемо заяви один одного перед тим, як відповісти.
- Ми працюватимемо разом над пошуком взаємовигідного рішення.
- Ми поважатимемо один одного як особистість і, відповідно, не піддаватимемо жодного з нас особистим образам та агресивному впливу.

Учасники можуть використовувати основні правила протягом процесу вирішення конфліктних ситуацій для того, щоб відстежувати та змінювати свою поведінку. Основні правила надають учасниками об'єктивний та логічний спосіб справлятися з нападами на особистість та емоціями.

Наприклад: «Олександр, мені здається, що ви перервали декілька моїх останніх висловлювань. Ми домовилися на початку нашого обговорення, що ми вислуховуватимемо заяви один одного в повному обсязі перед тим, як надати відповідь».

Якщо конфлікт вирішується за допомогою посередника, ці правила також надають посереднику неупереджений спосіб забезпечення зворотного зв'язку між учасниками і допомагає їм владнати конфлікт. Зважаючи на те, що правила є однаковими для всіх, це може допомогти посереднику підтримувати неупередженість і уникати упередженого ставлення до будь-якої сторони конфлікту.

Обрання часу та місця



Правильно обраний час та місце часто є ключовими елементами вирішення конфлікту. Намагання вирішити важливу колективну проблему за п'ять хвилин до завершення робочого дня не дасть результатів – люди думають про повернення додому, а не про проблему.

По можливості, оберіть тихе місце і обговоріть конфлікт. Переконайтеся в тому, що маєте достатньо часу. Мінімізуйте фактори, які відволікають увагу: вимкніть мобільні телефони, перемкніть робочі телефони в режим автовідповідача, вимкніть комп'ютери.

Якщо ви виступаєте в якості посередника на зустрічі, присвяченій вирішенню конфліктної ситуації, враховуйте потреби обох сторін при плануванні такої зустрічі. Переконайтеся в тому, що обраний час є прийнятним для обох сторін. Оберіть нейтральну територію (місце, яке є комфортним для обох сторін, або місце, в якому раніше жодна з сторін не була). Мінімізація факторів, які відволікають увагу,

дозволить обом сторонам зосередитись на питанні, яке вирішується.

Питання до самоперевірки:

1. Необхідними вміннями при розв'язанні конфліктів є *(виберіть всі правильні відповіді)*:

- a) вміння знижувати деморалізаторську особливість страхів;
- b) вміння знаходити необхідну та/або, якої не вистачає, інформацію;
- c) вміння проявляти стійкість та наполегливість у досягненні своїх цілей в конфлікті;
- d) формування переконань інших та самих себе у тому, що конфліктну ситуацію можливо розв'язати та досягти бажаних цілей.

2. У роботі з негативними емоціями у конфлікті важливо *(виберіть всі правильні відповіді)*:

- a) співчутливо вислухати;
- b) надати часткового виходу гніву;
- c) продовжувати та посилювати висловлення свого роздратування;
- d) притамувати свої емоції;
- e) спрямувати гнів за іншим руслом;
- f) проговорити негативні відчуття один одному в необразливій формі;
- g) не давати можливості проявитися негативним почуттям.

3. Коли необхідно перед початком розв'язання конфлікту вислухати людину, що охоплена роздратуванням, гнівом або страхом? *(виберіть всі правильні відповіді)*:

- a) у випадку, коли подальший рух у розв'язанні конфлікту без цього неможливий;
- b) заради цікавості;
- c) коли ворожість та підозрілість сторін є перепонами для конструктивного спілкування;
- d) коли для вас це можливість відреагувати і свої негативні емоції.

4. Правила, які слід прийняти перед обговоренням конфлікту *(виберіть всі правильні відповіді)*:

- a) мають бути реальними для виконання;
- b) мають узагальнений характер та світоглядні етичні засади;
- c) визначені та чіткі для обох сторін в конфлікті;
- d) включають заборони та негативні твердження;
- e) піддаються корекції та можуть змінюватися за згодою обох сторін;
- f) фіксуються документально.

5. Для вирішення конфлікту обираючи місце та часу є важливим, оскільки *(виберіть одну правильну відповідь)*:

- a) у вільний від роботи час люди будуть схильні розслабитися та бути сприйнятливими до необхідних вам напрямків прийняття рішення;
- b) це дасть необхідний простір та час ґрунтовно та детально обговорити проблемну ситуацію та шляхи її розв'язання;
- c) тихе спокійне місце не дасть можливості проявити свої сильні негативні емоції;
- d) у вас буде можливість перенести вирішення конфлікту на територію, яка вам зручніша.

Вправа 1: Збудники гніву

В процесі обговорення конфліктів можуть виникати певні ситуації, що змушують інших людей гніватися. На наступній сторінці наводяться висловлювання, кожне з яких представляє один з видів збудників гніву:

- a) **Сарказм** – це різка форма приниження або глузу. В конфлікті сарказм майже завжди змушує іншу людину гніватися.
- b) **Негативне судження** – це точка зору, що інша людина є несправедливою або поганою.
- c) **Ігнорування** – заняття сторонніми справами тоді, коли хто-небудь звертається до тебе, або неувага до того, що говорить інша людина.
- d) **Узагальнення** – безпідставні звинувачення типу: «Ти завжди це робиш!» або «Ти ніколи цього не робиш!»
- e) **Звинувачення** – твердження про проблему як чий-небудь промах і вимога покарати цю людину.
- f) **Скривдження** – наклеювання людині негативного ярлика як невід’ємної частини нападок на особистість.
- g) **Формулювання думки як факту** – висловлювання своєї думки, як ніби вона є абсолютною істиною, не залишаючи місця дискусії.

Виконуючи вправу, доберіть до кожного висловлювання відповідний збудник гніву і зазначте у полі праворуч.

№	Висловлювання	Збудник гніву
1	Наталія: «Не турбуйтеся, я поверну вам борг!» Михайло: «Ти ніколи не повертаєш грошей, які ти позичала у кого-небудь!»	
2	Дмитро: «Вибач, твій жакет брудний». Максим: «Ти такий телепень!»	
3	Петро: «Я думаю...» Сергій: «Що ти думаєш – не має значення; що ти робиш – це важливо»	
4	Олена: «Це було б справедливо». Іван: «Так. Це справедливо. Це дійсно справедливо!Весь світ підніметься і кричатиме: «Це справедливо!»	
5	Віктор: «Вибач». Оксана: «Я знаю тебе, і ти брехун»	
6	Олександр: «Тобі треба вибачити мені!» Тетяна: «Ти настільки неправий, дуже, дуже неправий!»	
7	Руслан: «Мене справді непокоїть те, що я завдав болю почуттям Петра». Ольга: «Ну й що? Ти можеш позичити мені п'ятдесят гривень?»	
8	Євгенія: «Я не розумію, про що йде мова». Роман: «Це твоя провина, і ти повинна бути покараною!»	

Вправа 2. Досвід впевненого поводження.

Спочатку подумайте, що для вас означає бути агресивним, пасивним чи впевненим?

Зважте, що **люди агресивні** тоді, коли вони:

- свідомо використовують, принижують, завдають болю, переслідують інших;
- не зважають на інших, уважаючи себе важливішими.

Люди пасивні тоді, коли вони:

- дозволяють чи заохочують інших використовувати чи переслідувати себе;
- не зважають на себе і діють так, ніби інші важливіші, ніж вони самі.

Люди впевнені в собі, коли вони:

- поводять себе відкрито і чесно у вираженні своїх потреб, бажань чи почуттів, не ставлячи жодних вимог до інших людей та зважаючи на їхні потреби, бажання чи почуття;
- вважають, що кожна людина заслуговує на повагу.

Вкажіть, які з наведених нижче реакцій є пасивними, агресивними чи впевненими. Які особисті права порушуються агресивною реакцією? Як впливає на права кожної особистості пасивна реакція?

Ситуація 1. Наталка починає загравати до Олега під час обіду. Спочатку йому це подобається, але коли вона починає вішатися йому на ший, він дистанціюється. Проте Наталка не залишає його у спокої. Нарешті, Олег реагує:

1. Наталко, я дійсно відчуваю себе затисненим, коли ти наступаєш на мене. Я не зацікавлений, тому не роби, будь ласка, цього більше.
2. Наталко, що це на тебе нашло?
3. Різко відштовхує Наталку і кричить: «Іди геть звідси, я не хочу тебе бачити!»

Вкажіть, які з наведених нижче реакцій є пасивними, агресивними чи впевненими. Які особисті права порушуються агресивною реакцією? Як впливає на права кожної особистості пасивна реакція?

Ситуація 2. Василь пропонує відремонтувати велосипед Олені. Коли вона дякує йому, він говорить:

- «Якщо ти хочеш подякувати мені, то підійди і поцілуй мене».

Олена відповідає:

1. «Я скоріше поцілую гієну, ніж такого телепня, як ти. Геть із моїх очей!»
2. «Чому ти пропонуєш мені допомогу, а потім сподіваєшся щось отримати в обмін. Якщо «дякую» недостатньо для тебе, будь ласка, не пропонуй мені більше допомоги».
3. Зробила презирливу гримасу на обличчі і поїхала на своєму велосипеді.

Вкажіть, які з наведених нижче реакцій є пасивними, агресивними чи впевненими. Які особисті права порушуються агресивною реакцією? Як впливає на права кожної особистості пасивна реакція?

Ситуація 3. Марина йшла по коридору, коли Руслан підійшов і обійняв її за талію, шепочучи на вухо: «Ти сьогодні класно виглядаєш, Маринцю!». Марина зупиняється і каже:

1. «Руслане, я чую, що мені телефонує мама».
2. «Руслане, я особистість, а не бутерброд. Я цінуватиму, якщо ти забереш свої руки від мене і будеш ставитися до мене з повагою».
3. «Забери свої брудні руки від мене, бо інакше залишишся без зубів!»

Вкажіть, які з наведених нижче реакцій є пасивними, агресивними чи впевненими. Які особисті права порушуються агресивною реакцією? Як впливає на права кожної особистості пасивна реакція?

Ситуація 4. Лідія наполягає на тому, щоб Аліса допомогла їй донести деякі речі до класу. Аліса відповідає:

1. Я боюся, що запізнюся на урок англійської мови, але якщо ти дуже просиш, то, будь ласка.
2. Що сталося? В тебе що, рук немає?
3. Я не можу тобі допомогти саме зараз, Лідю. Мені потрібно йти на урок англійської мови.

Вкажіть, які з наведених нижче реакцій є пасивними, агресивними чи впевненими. Які особисті права порушуються агресивною реакцією? Як впливає на права кожної особистості пасивна реакція?

Ситуація 5. Тетяна іде до класу проходить повз гурт хлопців, які починають говорити різні непристойності і вдаються до жестів, котрі змушують Тетяну червоніти. Вона реагує:

1. Дивиться прямо перед собою і прискорює ходу.
2. Відповідає їм подібним жестом, а потім підходить і дає ляпас одному з хлопців.
3. «Я маю право тут ходити без жодних дошкулять з вашого боку. Якщо ви знову будете так робити, я поскаржуся».

Вкажіть, які з наведених нижче реакцій є пасивними, агресивними чи впевненими. Які особисті права порушуються агресивною реакцією? Як впливає на права кожної особистості пасивна реакція?

Модуль п'ятий: Досягнення взаєморозуміння

Є відома історія про двох дівчат, які посварилися через апельсин. Кожна з них хотіла, щоб цей апельсин дістався виключно їй. Вони нескінченно сперечалися, кому саме має дістатися цей апельсин і чому. В решті решт з'ясувалося, що кожна з них може отримати своє: одній з них була потрібна шкоринка, цедра для пирога, а інша хотіла зробити сік із м'якоті апельсина.

Ця модель взаємовигідних ситуацій і взаємних переваг є бажаним результатом вирішення будь-якого конфлікту. В цьому модулі ми вивчаємо, яким чином способи досягнення взаєморозуміння можуть закласти підґрунтя для взаємовигідної вирішення конфліктної ситуації.

Чого я бажаю?

Для початку визначитися із тим, що ви хочете отримати в результаті вирішення конфлікту. Спробуйте представити це позитивним твердженням.

Приклади:

- Я хочу отримати справедливу частку всіх нових клієнтів.
- Я хочу покращення робочих стосунків із моїм керівником.
- Я хочу зміни мого робочого графіку.



Ви можете розробити дві версії викладення ваших особистих потреб: рішення, яке на вашу думку є ідеальним, і рішення, яке на вашу думку є реалістичним. Ви можете розробляти ваше твердження щодо у декілька етапів, якщо конфлікт є складним.

Іншою корисною вправою є розбивка вашої заяви на бажання та потреби. Це є особливо корисним, якщо ваша заява є нечіткою. Візьмемо, наприклад, наступну заяву: «Я хочу зміни мого робочого графіку».

БАЖАННЯ	ПОТРЕБА
Брати участь у процесі складання графіку	Працювати менше 30 годин на тиждень
Більш регулярний графік	Раніше знати про зміни у робочому графіку

Це надасть вам можливість диктувати ваші умови у процесі вирішення конфліктних ситуацій і допоможе забезпечити, щоб ви отримали те, чого бажаєте, після вирішення конфлікту. У

вищенаведеному прикладі ви можете захотіти відмовитися від більш стандартного графіка, якщо надається більше повідомлень про зміни у графіку.

Чого вони бажають?

Визначте, чого бажає особа, із якою ви конфліктуєте. Спробуйте представити це позитивним твердженням. Проаналізуйте всі аспекти для того, щоб максимізувати ваші можливості для досягнення взаємної вигоди.

Ці навідні питання допоможуть вам розпочати процес.

- Що потрібно моєму опоненту?
- Чого бажає мій опонент?
- Що є для нього найважливішим?
- Що має для нього найменше значення?



Чого ми бажаємо?

Тепер, коли ви виявили бажання і потреби обох сторін, проаналізуйте області перетинання. Це буде відправною точкою визначення базових принципів взаємодії.

Ось приклад. Олександр та Володимир сперечаються щодо поточного графіку. Як найстарші члени команди конвеєрної лінії вони обидва почергово суміщають свої обов'язки із обов'язками майстра. Хоча виконання цієї роботи дозволяє майстру отримувати додатково 650 гривень за зміну, майстер має відпрацьовувати одну додаткову годину за зміну і несе додаткову відповідальність щодо безпеки.

Робочий тиждень Олександра та Володимира триває з понеділка по п'ятницю. В якості діючих членів команди конвеєрної лінії їх зміна триває з 8:30 до 16:30. В якості майстрів вони повинні працювати з 8.00 до 17.00.

	Олександр	Володимир
БАЖАННЯ	<ul style="list-style-type: none"> • Працювати щонайменше дві зміни в якості майстра на тиждень. 	<ul style="list-style-type: none"> • Працювати щонайменше дві зміни в якості майстра на тиждень. • Іти з роботи о 16.30 щоп'ятниці.
ПОТРЕБИ	<ul style="list-style-type: none"> • Йти з роботи о 16.30 по понеділках та середах для того, щоб відвезти дітей додому. • Забезпечити, щоб позиція майстра була заміщена ким-небудь з понеділка по п'ятницю з 8.00 по 17.00 	<ul style="list-style-type: none"> • Працювати не більше трьох змін в якості майстра на тиждень, адже у зв'язку з цим він буде змушений платити додаткові податки. • Забезпечити, щоб позиція майстра була заміщена ким-небудь з понеділка по п'ятницю з 8.00 по 17.00

З цієї простої таблиці ми бачимо, що Олександр та Володимир мають спільну мету - забезпечити, щоб посада майстра була заміщена протягом нормованого робочого часу. Таким чином, конфлікт носить

скоріше логістичний, аніж емоційний характер. Також з таблиці ми бачимо, що існують добрі стартові умови для вирішення конфлікту.

При роботі із бажаннями і потребами обох боків будьте уважними, щоб не зробити квапливих висновків. Краще зосередьте увагу на справжній причині виникнення конфлікту. Часто проблема полягає зовсім не в тому, що нам здається.

Питання до самоперевірки:

1. Чітке уявлення про свої потреби, інтереси та бажання допоможе вам у розв'язанні конфлікту *(виберіть всі правильні відповіді)*:
 - a) детально та обґрунтовано пояснити свої умови та цілі іншій стороні, яка бере участь у конфлікті;
 - b) стати диктатором у відстоюванні своїх позицій у конфлікті;
 - c) зрозуміти, які з ваших бажань є реальними, а які – більш фантастичними;
 - d) наперед окреслити результат розв'язання конфлікту.

2. Для визначення неявних потреб інших осіб в конфлікті необхідно *(виберіть всі правильні відповіді)*:
 - a) виявити, що саме зумовило людину (групу осіб) прийняти цю позицію;
 - b) розказати про свої власні потреби без наміру вислухати іншу сторону;
 - c) з'ясувати, що перешкоджає та чому не подобається інша позиція;
 - d) робити наголос на компромісі між інтересами всіх зацікавлених осіб без детального з'ясування сутності потреб та бажань.

3. Утворення взаємовигідного кола спільних потреб та бажань можливе за рахунок *(виберіть всі правильні відповіді)*:
 - a) ретельного опису потреб обох сторін – учасників конфлікту;
 - b) вірогідного планування спільних вигод при розв'язанні конфлікту;
 - c) аналізу областей перетинання;
 - d) різного виду маніпулювання.

Добра битва є завжди об'єктивною та чесною, і ніколи не може бути брудною або жорсткою.

Ен Ландерс

Модуль шостий: Зосередження уваги на власних та спільних потребах

До цього моменту ми говорили про створення підґрунтя взаєморозуміння, що є одним з ключових питань у побудові взаємовигідних рішень. В цьому модулі розглядаються деякі методи для досягнення взаєморозуміння і способи його використання для створення партнерських стосунків.

Може здаватися, що ми не надто просунулися вперед у вирішенні конфлікту. Насправді, більшість цих початкових етапів сфокусовані на збиранні інформації та вирішенні проблеми. У випадках із незначними конфліктами наявність цих етапів у вашому доробку просто допоможе вам враховувати всі можливості протягом існування конфлікту. Що стосується суттєвих конфліктів, ці етапи допоможуть вам забезпечити прийняття найкращого рішення, яке тільки є можливим, виходячи з конфліктної ситуації.

У пошуках спільних потреб і взаємних інтересів



Ми вже говорили про пошук спільних потреб і взаємних інтересів під час аналізу бажань і потреб кожної сторони конфлікту. За допомогою цих засобів ви зможете знайти взаєморозуміння навіть до того, як розпочинається конфлікт.

В нашому попередньому прикладі про Олександра та Володимира, між якими виникла конфліктна ситуація, пов'язана із графіком роботи майстра, обидва хотіли забезпечити, щоб позиція майстра була заміщена протягом їх робочого часу. Інші можливі спільні потреби і інтереси можуть, наприклад, стосуватися забезпечення безпеки персоналу конвеєрної лінії, полягати у зацікавленості обох у продовженні співпраці один з одним, або продовження роботи в компанії. Докладіть зусиль і ви обов'язково знайдете щось спільне!

Вам слід продовжувати намагатися знайти спільні потреби і взаємні інтереси протягом всього процесу вирішення конфлікту. Це допоможе вам зрозуміти вашого опонента і знайти краще взаємоприйнятне рішення. Ці позитивні дії призведуть до утворення доброзичливої атмосфери і допоможуть вам перетворитися з людей, які є сторонами конфлікту, на людей, які працюють над вирішенням проблеми.

Декілька прикладів:

- «Я думаю, що компанії також потрібна більш згуртована команда торгових агентів».
- «Я також дуже хотів би, щоб ми зайняли перше місце цього року».
- «Я погоджуюся із тим, що ми можемо вирішити цей конфлікт і створити кращі засоби».

Створення позитивної та доброзичливої атмосфери



Із конфліктом часто пов'язують багато негативних емоцій. Нічого дивного – конфлікт робить багатьох людей розчарованими і занепокоєними та часто призводить до негативних почуттів, таких як гнів та розчарування.

Якщо ви можете перетворити цю негативну енергію в позитивну і створити доброзичливі стосунки із людиною, з якою ви перебуваєте у конфлікті, то вирішити конфліктну ситуацію буде набагато простіше. Між іншим, чим більш негативною є ситуація, тим більше значення має цей етап.

Припустимо, що людина, із якою ви перебуваєте у конфлікті, розлютилася на вас. Хоча вона погодилася із тим, що хоче вирішити конфлікт, вона вороже ставиться до вас і докладає мінімум зусиль для вирішення конфлікту.

Ви можете подумати: «Чому я маю хвилюватися про створення доброзичливої атмосфери?» Тим не менш, це дуже важливе питання. Скільки сил та часу ви готові витратити на вирішення цього конфлікту? Чи варто його вирішувати? (Ми проаналізуємо ці питання у наступному модулі). Якщо ви насправді хочете вирішити цю проблему, то вам слід докласти зусиль!

Враховуйте, тим не менш, силу, яку має ваш підхід. У вас є два вибори: діяти відповідно до поведінки вашого опонента, або створювати позитивну атмосферу. Обидва потребують однакових зусиль, але який дасть кращі результати?

Є декілька шляхів створення позитивної атмосфери.

- Мати позитивне ставлення до конфлікту. Підготовчі етапи, які ми обговорювали раніше, повинні допомогти вам визначити позитивні речі, які можна побачити у цьому конфлікті. Спробуйте сконцентруватися на цих речах, а не на негативних аспектах конфлікту.
- Створюйте позитивні стосунки з опонентом.
- Визначте завдання, які можна реалізувати.
- Намагайтеся уникати емоцій у ваших заявах. По можливості, об'єктивно і чесно висловлюйте свої почуття та думки. Висловлюйте ваші думки за допомогою речень, які починаються з слів «Я вважаю ...»
- Беріть перерву, коли це вам необхідно.
- Якщо ви кажете: «Я розумію, з чого ви виходите», переконайтеся в тому, що саме ви насправді точно знаєте, з чого випливають дії партнера, а не маєте припущення щодо цих дій. Якщо ви не розумієте, що інша сторона має на увазі, попросіть її надати вам додаткову інформацію. Часто обмін інформацією може подолати навіть найжорсткіший опір опонентів.
- Запропонуйте іншу сторону стати на ваше місце. Розкажіть їм історію конфлікту, як ви її бачите, окресліть наслідки і поясніть, що ви дійсно відчуваєте. Надайте максимально можливу кількість інформації.



Зміцнення вашого партнерства

Перехід із статусу опонентів у статус партнерів, що працюють над вирішенням спільної проблеми, є одним з найпотужніших інструментів у вирішенні конфліктів. Ми вже обговорювали способи визначення спільних інтересів, потреб та заповнення пустот між вами та особою, із якою ви перебуваєте у конфлікті. Ці засоби є гарним початком, але існують конкретні додаткові речі, які ви можете зробити для

підтримання і зміцнення партнерства.

У 1965 році Брюс Такмен, розробив модель, яка демонструє зростання та розвиток команди партнерів, і складається з чотирьох етапів. Ця модель може застосовуватися також до діалогу один-на-один.

Етап	Пояснення	Чим ви можете допомогти
Підготовка	Члени команди збираються; вони невпевнені в собі та своїх ролях, функціях.	Заохочуйте відпрацювання навичок колективної роботи за допомогою неконфліктних завдань та дій. Залучайте команду до планування завдань і визначення цілей.
КОЛЕКТИВНЕ ОБГОВОРЕННЯ ПРОБЛЕМ (МОЗКОВА АТАКА)	Члени команди визначають суперечності та ведуть обговорення; конфлікт може стати на заваді подальшого розвитку	Продовжуйте за планом; оцінюйте і вносьте необхідні корективи. Надавайте підтримку команді в ході конфлікту і допомагайте їй вирішити його.
НОРМАЛІЗАЦІЯ	Члени команди також починають виявляти спільні інтереси. Загальна ефективність співпраці роботи стає кращою, але соціальна взаємодія може ще призвести до її погіршення.	Продовжуйте концентрувати увагу команди на цілях; заохочуйте соціальні дії поза робочим часом.
ВПРОВАДЖЕННЯ	Члени команди тепер комфортно відчують себе у стосунках між собою і добре працюють разом.	Продовжуйте пропонувати додаткові ресурси і підтримувати команду. Контролюйте виконання прийнятих рішень, адже команди можуть знову повернутися на попередні етапи в будь-який час (зокрема, коли приєднуються нові, або вибувають існуючі члени команди).

Питання до самоперевірки:

1. Для створення позитивної атмосфери необхідно *(виберіть всі правильні відповіді)*:
 - a) мати доброзичливе ставлення до опонента/опонентів;
 - b) прискорювати та обмежувати час, що відводиться на обговорення конфлікту;
 - c) давати першу імпульсивну реакцію на репліки інших осіб, задіяних у конфлікті;
 - d) висловлювати твердження щодо знання реальних думок та почуттів опонента/опонентів, керуючись власним внутрішнім переконанням;
 - e) намагатися поставити себе на місце іншого/інших.

2. Виберіть ті висловлювання, які, на вашу думку, будуть сприяти створенню позитивної атмосфери *(виберіть всі правильні відповіді)*:
 - a) «Я вважаю, що спільне обговорення проблем - то є просто зайвою втратою робочого часу»;
 - b) «Я б хотів, щоб ми досягли більш високого місця у рейтингу цього року»;
 - c) «Я думаю, що кожен з учасників сьогоднішнього обговорення може внести значний внесок до нашої спільної справи»;
 - d) «Я навіснію навіть коли думаю про те, що мені і далі треба буде працювати в таких умовах!».

3. Модель Брюса Такмена включає наступні етапи *(виберіть всі правильні відповіді)*:
 - a) застосування у реальному житті рішень після розв'язання конфлікту;
 - b) замовчування або ігнорування конфлікту, якщо емоцій надзвичайно багато;
 - c) стабілізацію ситуації, коли сторони вже готові до прийняття рішення;
 - d) застосування різноманітних прийомів для продукування альтернативних шляхів розв'язання конфлікту;
 - e) заохочення до спільних зустрічей.

4. Ваші дії на етапі впровадження шляхів розв'язання конфлікту в реальне життя *(виберіть всі правильні відповіді)*:
 - a) стимулювати пошук додаткових ресурсів та надавати підтримку команді;
 - b) концентрація уваги на прихованих цілях кожного з учасників конфлікту;
 - c) слідкувати за дотриманням прийнятих рішень;
 - d) відмовитися від повторних переглядів доречності впровадження тих чи інших завдань.

5. При колективному обговоренні проблем важливо, щоб: *(виберіть правильну відповідь)*:
 - a) кожен прочитав/розказав свій список образ та претензій один одному;
 - b) члени команди визначили суперечності та обговорили їх;
 - c) стосунки в групі залишилися без змін;
 - d) конфлікт зупинив динаміку розвитку групи.

Модуль сьомий: З'ясування справжньої причини

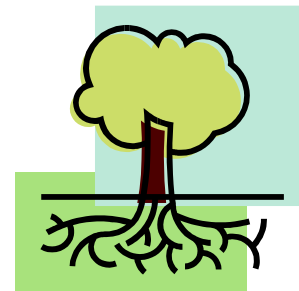
Створення позитивного підґрунтя і збір інформації є ключовими етапами вирішення конфлікту, але неможливо вирішити проблему, якщо не знати, у чому вона полягає! У цьому модулі ми навчимося аналізувати конфлікт з метою виявлення його справжньої причини. Цей етап є більш важливим у випадках пошуку довгострокових рішень, аніж у випадках, коли достатньо тимчасового рішення.

Вивчення справжньої причини

Як тільки буде закладено основу для спілкування, важливо ознайомитися із справжньою причиною конфлікту.

Єдиний спосіб, який дозволяє це зробити, полягає у звичайному усному опитуванні. Це передбачає постійне ставлення питання «**Чому?**» для того, щоб дійти до істинної причини. Наприклад:

- Я був справді засмучений, коли Марія не підтримала мою ідею на нашій зустрічі.
- *Чому <ви засмутилися >?*
- Я відчував, що моя ідея є справді корисною, а вона не вислухала те, що я збирався сказати.
- *Чому <вона не вислухала те, що ви збиралися сказати >?*
- Вона працює в організації набагато довше, ніж я, і я відчуваю, що вона не **поважає мене**.
- Чому Ви гадаєте, що вона Вас не поважає?



Тепер ми дісталися від окремого інциденту до істинної причини інциденту як такого (і, можливо, багатьох минулих та майбутніх інцидентів). Усунення цієї істинної причини надасть більше користі і задоволення всім особам, кого це стосується.

Також важливо звертати увагу на формулювання реальної причини виникнення конфлікту.

- Остерігайтеся використання неоднозначних дієслів.
- Намагайтеся уникати емоцій у ваших заявах, пов'язаних із проблемами.

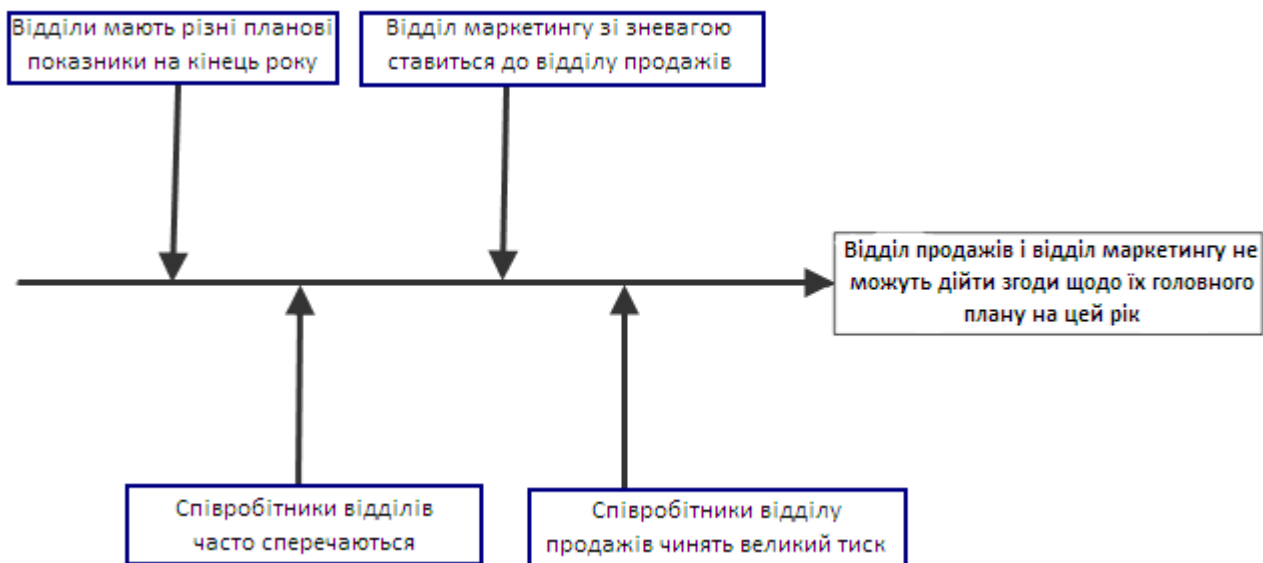
Побудування діаграми причини та впливу

Інший спосіб дослідити достеменні причини передбачає побудову діаграми причини та впливу (також відомої як **діаграма-риба причинно-наслідкових зв'язків**) із особою, яка перебуває у конфліктній ситуації із вами.

На початку, намалюйте горизонтальну стрілку, спрямовану праворуч на великому аркуші паперу. В кінці стрілки зазначте проблему:

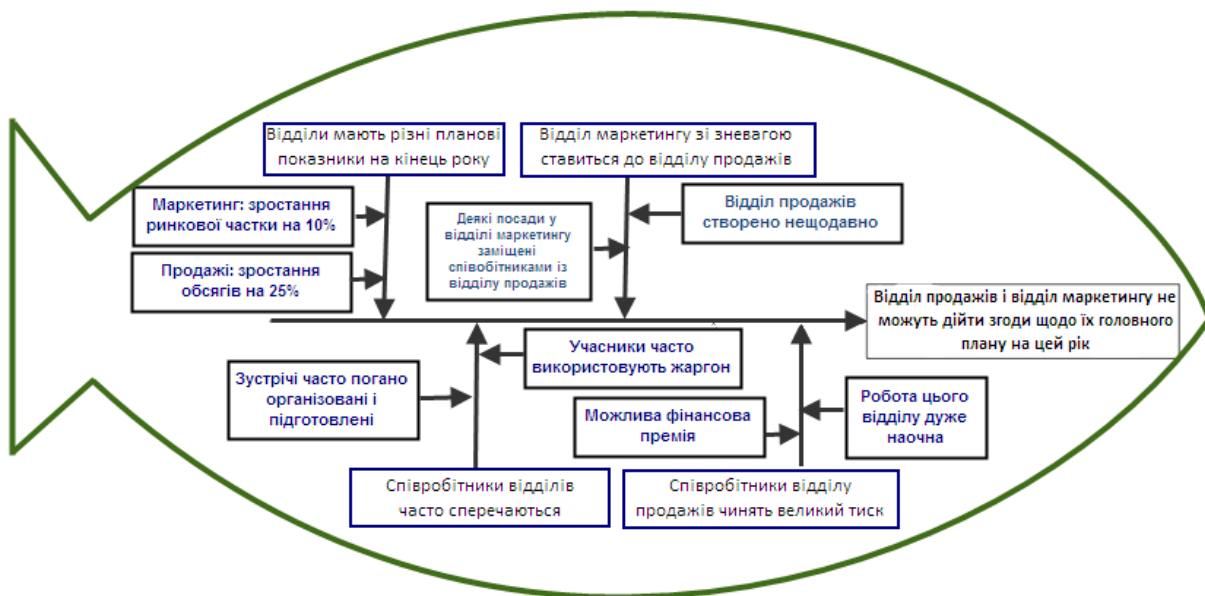


Тепер попрацюйте разом над складенням переліку можливих причин. Розбийте ці причини на групи. Накресліть лінію, спрямовану до великої стрілки, для кожної причини і запишіть причину вгорі.



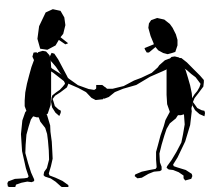
Тепер запишіть кожну причину на стрілці, спрямованій **до** основної стрілки. (Клейкі паппірці добре підійдуть для цих цілей.)

Тепер особи, що беруть участь у конфлікті, мають чітке уявлення про те, що відбувається.



Хоча цей метод може потребувати багато часу, він чудово підходить для складних конфліктів або для конфліктів у групі, які виникли внаслідок декількох різних причин. Схема оновлюється з виявленням нових причин.

Важливість вміння пробачати (прийняття з розумінням)



Вміння пробачати є ключовим принципом вирішення конфліктів. Вміти пробачати не означає забути про те, що конфлікт виник, або усунення емоцій, які він викликав. Це означає визнання виникнення конфлікту, визнання і аналіз того, які почуття він у вас викликав, визнання наслідків, які він мав, і погодження із тим, що такі дії і наслідки вже в минулому.

Успішне вирішення конфліктної ситуації повинно надавати учасникам певне відчуття врегулювання спірного питання. Учасники мають відчувати, що конфлікт був вирішений відповідно до їх очікування і повторно не виникне. Ці досягнення повинні допомогти учасникам відсунути конфлікт на другий план і рухатися вперед до більш позитивних речей.

Ці цілі слід враховувати протягом ходу вирішення конфлікту. Запитайте себе «Чи допоможе мені вирішення конфлікту покласти край суперечкам? Чи дозволить це мені визнати те, що сталося, і рухатися далі?»



Визначення переваг від вирішення конфлікту

Ніхто не сумнівається в тому, що вирішення конфліктної ситуації може бути важким завданням. Ефективне вирішення конфлікту полягає у поглибленому його вивченні, у зв'язку з чим часто доводиться аналізувати

невідомі питання, що є необхідним для усунення причини конфлікту та попередження повторного виникнення проблеми.

Цей процес може потребувати багато часу і бути важким з емоційної точки зору. Ви та особа, із якою ви перебуваєте у конфлікті, можете в ході процесу вирішення конфліктної ситуації дійти до питання (а може і декількох питань) «Чи це справді варте того?»

Коли ви доходите до цих позицій, запитайте себе, чому ви вирішуєте конфлікт. Також може бути корисно з'ясувати, що станеться, якщо конфлікт не буде вирішено.

- Які стосунки зіпсуються або зруйнуються?
- Якщо мова йде про конфлікт на роботі, якими будуть втрати для організації?
- Які емоційні втрати понесуть учасники?
- Хто ще постраждає?

Ці питання мають допомогти учасникам дивитися вперед і оцінити, чи конфлікт дійсно потрібно вирішувати. В більшості ситуацій вирішення справжнього конфлікту дійсно варто витрачених зусиль в довгостроковій перспективі. Унаочнення переваг надасть мотивацію працювати протягом продовження процесу вирішення.

У випадку складних конфліктів є декілька додаткових способів залишатися вмотивованим до вирішення. Було б добре розбити заняття, присвячені вирішенню конфлікту, на частини, кожна з яких має окрему мету. Також було добре брати перерви, коли це необхідно – прогулятися неподалік або випити склянку води – це може допомогти учасникам освіжити голову та розім'ятися.

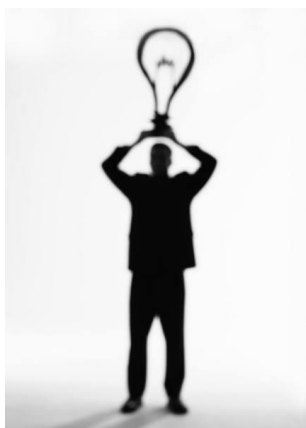
Питання до самоперевірки:

1. Навіщо необхідно вивчення справжньої причини конфлікту? Це дозволить: *(виберіть правильну відповідь)*
 - a) дізнатися, які саме особистісні проблеми та емоції приховувала людина, створюючи конфліктну ситуацію;
 - b) з'ясувати над чим саме треба попрацювати для вирішення конфліктної ситуації;
 - c) відпрацювати навичку ставити питання «Чому?»;
 - d) відчувати свою більшу компетентність у порівнянні з іншими.
2. Побудова діаграми причинно-наслідкових зв'язків дозволить: *(виберіть правильну відповідь)*
 - a) знайти винуватця конфлікту;
 - b) забере багато часу, проте її можна буде показати як результат роботи керівництву;
 - c) побачити та чітко усвідомити учасниками конфлікту, що саме відбувається;
 - d) зайвий раз переконатися, що учасники конфлікту є нещирими.
3. Вміння пробачати передбачає вміння: *(виберіть правильну відповідь)*
 - a) зробити вигляд, що нічого не сталося;
 - b) не нагадувати про минулі конфлікти;
 - c) визнати та прийняти конфлікт, емоції, які виникли, розв'язати конфлікт та рухатися далі;
 - d) ігнорувати почуття, які викликає конфлікт.
4. Коли є потреба у вирішенні конфлікту? *(виберіть всі правильні відповідь)*
 - a) коли це додасть вам авторитету та ваги в очах інших;
 - b) коли необхідно зберегти стосунки в довготривалій перспективі;
 - c) коли зусилля, витрачені на розв'язання конфлікту, значно менші зусиль, які будуть, якщо стосунки збережуться;
 - d) коли втрати, у випадку відсутності вирішення проблеми, для спільної діяльності будуть значними.
5. Якщо на вирішення конфлікту необхідно багато зусиль, щоб було б краще зробити: *(виберіть правильну відповідь)*
 - a) забути про нього та зачекати, що він вирішиться сам собою;
 - b) весь час працювати, аж поки конфлікт не буде розв'язаний;
 - c) посилювати мотивацію до вирішення конфлікту адміністративним, фінансовим та іншими видами тиску;
 - d) розбити його розв'язання на декілька частин, брати перерви та з розумінням ставитися до часу, необхідного для його вирішення.

Модуль восьмий: Генерація ідей вирішення конфлікту

Як тільки ви успішно почнете працювати з конфліктом, саме час для всіх сторін розпочати пропонувати варіанти його вирішення. На цьому етапі мова йде про кількість, не про якість; ви маєте мати максимальну кількість варіантів.

Пропонуйте, не оцінюйте



Для початку пропонуйте ідеї щодо усунення симптомів конфлікту. Потім переходьте до причини виникнення конфлікту і розширюйте ваш перелік ідей щодо вирішення.

Не бійтеся пропонувати дивакуваті ідеї або питати «А якщо раптом..?» Пам'ятайте, цей етап стосується визначення того, що ви **можете зробити**, а не того, що ви зробите.

Дуже важливо не піддавати цензурі ані себе, ані особу, яка перебуває у конфлікті із вами. Зафіксуйте всі можливі ідеї у спеціальному списку можливих рішень або діаграмі колективного обговорення проблем. Якщо ви створили діаграму-рибу причини і впливу, ви можете записати ідеї щодо вирішення конфлікту прямо на діаграмі. (Слід зауважити, що клейкі змінні папірці, які ви приклеюєте до великого аркушу є ідеальними для цього початкового етапу напрацювання ідей.)

На цьому етапі вся ваша робота, що була пов'язана із пошуком взаєморозуміння і позитивних стосунків, дійсно починає давати свої плоди. Як тільки ви та особа, яка перебуває у конфлікті із вами, починаєте пропонувати варіанти, в свою чергу починає утворюватися позитивна атмосфера, що у багато разів підсилює вашу спільну творчу роботу.

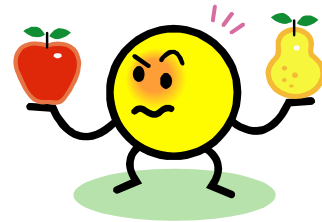
Якщо у вас виникла проблема із обміркуванням рішень, використовуйте ці запитання для того, щоб дати поштовх творчій роботі.

- Якби світ був ідеальним, як міг би бути вирішений цей конфлікт?
- Які варіанти вирішення конфлікту є небажаними для нас обох?
- Як би інші на нашому місці вирішили цей конфлікт?

Створення рішень, що пропонують взаємовигідні варіанти, і рішень, які пропонують декілька варіантів

Якщо ви маєте добрий перелік варіантів, перегляньте перелік і проведіть першу базову їх оцінку.

- Викресліть варіанти, які є абсолютно неприйнятними для будь-якої сторони.
- Виокремте варіанти, які є прийнятними для обох сторін.
- Перегляньте варіанти, які можуть бути об'єднані для пошуку оптимального рішення.
- Зробіть варіанти більш докладними, якщо це необхідно.
- Продовжуйте разом обговорювати проблему і пропонувати ідеї.



А якщо ваш перелік варіантів викреслюється повністю? Тоді ви знову повертаєтесь до чистого аркушу для продукування ідей! Якщо ви відчуваєте труднощі із генеруванням ідей, розгляньте можливість проведення короткострокової перерви, перенесення зустрічі з колективного обговорення проблеми в будь-яке інше місце, залучення незалежних осіб.

Сумлінно напрацьовуйте ваші варіанти

Як тільки перелік було скорочено, поглиблено вивчіть кожний варіант. Визначте:

- Зусилля, які потрібні для кожного варіанту (можливо, за шкалою від одного до десяти)
- Віддача від кожного варіанту (також за шкалою від одного до десяти)
- Ваша оцінка щодо ймовірності успіху певного варіанту
- Інші варіанти, які можуть бути використані у доповнення до розглядуваного варіанту рішення
- Вибір кожної сторони по відношенню до розглядуваного варіанту рішення («так/ні», або процентний показник «за»)



На цьому етапі ми все ще збираємо інформацію і вивчаємо варіанти для того, щоб зробити перелік максимально довгим. Для простих конфліктів достатньо, як правило, від трьох до п'яти варіантів. Для вирішення більш складних питань може знадобитися від п'яти до восьми варіантів. Якщо до складу команди входить більше ніж дві особи, вам може знадобитися від восьми до дванадцяти варіантів.

Питання до самоперевірки:

1. Які дії необхідно зробити, щоб сформулювати максимально широке поле альтернатив розв'язання конфлікту *(виберіть всі правильні відповіді)*:
 - a) сформулювати ідеї щодо його подолання;
 - b) на етапі формулювання відразу критично аналізувати та відкидати всі варіанти, які здаються непридатними;
 - c) сформулювати гіпотези спочатку щодо того, як зменшити емоційні наслідки конфлікту, потім щодо причин виникнення конфлікту, потім – яким чином його розв'язати;
 - d) відібрати тільки ті альтернативи, які влаштовують тільки вас;
 - e) розглянути незвичні ідеї та надати місце творчості.
2. Які ще дії необхідно зробити, щоб створити більш продуктивним процес напрацювання альтернативних варіантів *(виберіть всі правильні відповіді)*:
 - a) зосередити свою увагу тільки на виважених рішеннях;
 - b) зосередити увагу на тому, яких збитків нанесено конфліктом у минулому та теперішньому;
 - c) зберігати відкритість та сприйнятливість до всього спектру альтернатив;
 - d) не бути поспішними у виборі оптимального варіанту розв'язання конфлікту.
3. Щоб створити перелік взаємовигідних рішень необхідно *(виберіть всі правильні відповіді)*:
 - a) зробити перелік альтернатив не менше 50-ти варіантів;
 - b) вилучити ті варіанти, що є зовсім неприйнятні для кожної з сторін;
 - c) зупинити пошук альтернативних варіантів після того, як попередній список повністю вичерпаний, проте угоди не досягнуто;
 - d) варіанти, прийнятні для обох сторін, об'єднати, щоб знайти оптимальне рішення.
4. Оцінка відібраних варіантів передбачає такі дії *(виберіть всі правильні відповіді)*:
 - a) детальний аналіз зусиль, які знадобляться, що впровадити в життя обрані рішення;
 - b) оцінку майбутніх зисків від кожного з варіантів за шкалою від 1 до 10;
 - c) принципового зведення всіх варіантів до одного найкращого;
 - d) оцінку важливості варіантів для кожної сторони.
5. Щоб допомогти отримати згоду опонентів з найкращих варіантів, ви б могли *(виберіть всі правильні відповіді)*:
 - a) описати іншій стороні вигоди, які вона отримає внаслідок прийняття рішення;
 - b) створити атмосферу доброзичливості та комфорту, навіть коли інша сторона поступається вам;
 - c) ігнорувати кроки, які інша сторона робить на зустріч спільному рішення;
 - d) сприяти збереженню гідності та поваги до себе ваших опонентів.

Чим складнішим є конфлікт, тим славетнішим є тріумф.

Томас Пейн

Модуль дев'ятий: Прийняття рішення

Як тільки можливі рішення були розроблені, настає час обрати одне рішення і закласти підґрунтя для вирішення конфліктної ситуації. Цей модуль присвячений визначенню критеріїв і їх використанню для створення остаточного переліку варіантів, а також подальшому переходу до обрання рішення.

Визначення критеріїв

Поки що відкладіть ваш перелік варіантів. Настав час створити концепцію для оцінки таких варіантів. Постарайтеся не думати про конкретні варіанти, адже ви визначаєте критерії. Замість цього зосередьтеся на бажаннях і потребах обох сторін.

Критерії повинні, за суттю, вказувати на те, що ви хочете і не хочете отримати від рішення. Ви можете визначити пріоритетність ваших критеріїв в залежності від того, що на ваш погляд є необхідним, і що є бажаним (відомі також як потреби і бажання). Визначте будь-які питання, стосовно яких ви готові піти на компроміс.

КРИТЕРІЙ	БАЖАНО?	ПОТРІБНО?	Чи поділяє цю думку ОПОНЕНТ?	КОМПРОМІСНЕ РІШЕННЯ?

Оптимально було б надати декілька хвилин кожній стороні для того, щоб вона могла записати її власні критерії, а потім звести їх та об'єднати переліки для створення остаточного комплексу критеріїв. Хоча спільна робота над цим переліком і є важливою, також важливо, щоб бажання і потреби обох сторін враховувалися.

Ви можете запитати, чому критерії визначаються після створення варіантів? Чи не було б доцільніше створити перелік критеріїв і потім вже складати перелік варіантів?

З логічної точки зору цей підхід здається не надто доцільним. Проте, може бути складно розробити творчі варіанти, якщо ви вже маєте в голові концепцію. Відповідно, ми рекомендуємо спершу провести колективне обговорення проблеми, а потім вже визначити критерії.

Створення остаточного переліку рішень



Як тільки критерії були визначені, складіть перелік рішень. Викресліть будь-які рішення, які не відповідають обов'язковим критеріям, які були визначені вами або вашим партнером. В кінці цього процесу ви повинні отримати невеликий та реалістичний перелік можливих рішень.

Може так статися, що після виконання цих дій, всі рішення будуть викреслені. Така ситуація має два варіанти продовження. Перший – виконати повторну оцінку ваших критеріїв і повторно оцінити рішення для того, щоб переконалися в тому, що більше не має жодних варіантів. Другий – повернутися до чистого аркушу і розпочати роботу над переліком додаткових рішень.

Обрання рішення

Тепер оберіть остаточне рішення. Пам'ятайте, що ви можете об'єднувати декілька варіантів для досягнення навіть більшого успіху!

Ось контрольний перелік запитань для оцінки обраного рішення.

- Чи є це рішення прийнятним для кожної особи, яка є учасником конфлікту?
- Чи відповідає рішення всім потребам?
- Чи всі критерії виконуються?



Складання плану



Тепер давайте складемо план із втілення рішення в життя. Розгалуженість цього плану залежить від складності ситуації. Для простих конфліктів ви можете домовитись, наприклад, наступним чином: «Петро та я по черзі прийматимемо нових клієнтів і забезпечимо, щоб кожний з нас знав, коли це відбувається».

У випадку більш складних ситуацій як, наприклад, таких, які потребують участі групи осіб, або у випадку рішень, що пропонують декілька варіантів, може бути доцільним скласти докладний план дій. Важливо, щоб кожна сторона несла відповідальність за реалізацію рішення, навіть якщо було встановлено «провину» тільки однієї сторони.

Припустимо, що у процесі вирішення конфліктної ситуації з'ясувалося, що Наталя та Ірина мають більшість конфліктів через розподіл нових клієнтів. Хоча Наталя та Ірина працюють над цією проблемою шляхом покращення спілкування, не забуваючи про справедливість, решта команди повинні надавати підтримку Наталі та Ірині і пильнувати за тим, щоб не виникло додаткових проблемних питань.

План дій повинен також включати перелік завдань, які необхідно виконати, якщо конфлікт відразу не вирішується після реалізації рішення. Як правило, сторони повинні переглянути діаграму-рибу причини та впливу для того, щоб переконалися, щоб їх аналіз справжньої причини конфлікту був точним і вичерпним. Вони також можуть захотіти проаналізувати свої критерії і здійснити пошук інших рішень.

Питання до самоперевірки:

1. Щоб визначитися з критеріями для оцінки всієї сукупності варіантів розв'язання конфлікту вам важливо поставити собі наступні запитання (*виберіть всі правильні відповіді*):
 - a) Що бажано отримати внаслідок розв'язання конфлікту?;
 - b) Який зиск я матиму внаслідок вирішення конфлікту?;
 - c) Які потрібні дії, щоб розв'язання конфлікту влаштувало всі сторони?;
 - d) Чи поділяє опонент думки щодо подолання конфлікту?;
 - e) Які компромісні рішення можливі?.

2. Щоб відібрати з усього переліку альтернатив оптимальне рішення вам необхідно (*виберіть правильну відповідь*):
 - a) взяти той варіант, що був опрацьований у списку першим ;
 - b) кинути жереб;
 - c) оцінити кожну з альтернатив за ступенем бажаності та небажаності її наслідків;
 - d) вибрати той варіант, який влаштовує особисто вас .

3. Важлива ознака остаточного переліку рішень – це (*виберіть правильну відповідь*):
 - a) одне-єдине рішення;
 - b) рішення, які стосуються досягнення однієї цілі в одному напрямку діяльності;
 - c) невеликий та реалістичний список взаємовигідних рішень;
 - d) зовсім нове рішення, яке вам спало на думку під час обговорення та сподобалося.

4. Обрання рішення серед можливого переліку повинно відбуватися (*виберіть правильну відповідь*):
 - a) на основі вашої волі;
 - b) шляхом аналізу прийнятності для кожного партнера, відповідності потребам сторін та критеріям попереднього аналізу альтернатив ;
 - c) через голосування;
 - d) у вигляді підготовлених письмових рекомендацій для впливової особи або адміністрації, з метою подальшого контролю з боку владних структур над його виконанням.

5. Складання плану впровадження в життя рішень з урегулювання конфлікту необхідно, тому що (*виберіть правильну відповідь*):
 - a) у конфлікті брали участь різні люди;
 - b) вам необхідний особистий контроль за виконанням плану дій;
 - c) важливо, щоб кожна з сторін усвідомила та взяла на себе відповідальність за реалізацію прийнятого рішення;
 - d) у майбутньому буде легше знайти винуватого при виникненні конфліктної ситуації.

Спочатку намагайтеся зрозуміти самі, а потім вже бути зрозумілими іншими.

Стівен Кові

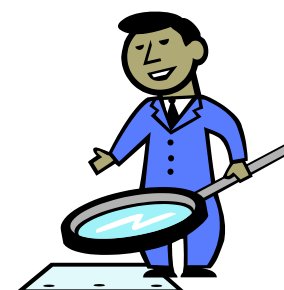
Модуль десятий: Скорочена версія всього процесу вирішення конфліктів

До цього моменту ми поглиблено знайомились із шістьма етапами процесу вирішення конфліктних ситуацій. Як ми вже згадували раніше, ці етапи можуть бути адаптовані фактично для будь-якого типу конфліктів. В цьому модулі ми працюватимемо із скороченою версією процесу, яка може бути використана швидко і легко для успішного вирішення конфліктів. Ми також переглянемо деякі окремі етапи, які можуть бути використані в якості засобів вирішення і попередження конфліктних ситуацій.

Оцінка ситуації

Для початку, ми об'єднаємо всю підготовчу роботу в один етап.

- Етап перший (Створення сприятливої атмосфери): Заспокойтеся і вгамуйте ваші емоції. Проаналізуйте можливі позитивні аспекти конфлікту.
- Етап другий (Досягнення взаєморозуміння): Швидко оцініть ваші бажання і потреби, а також бажання і потреби іншої сторони. Намагайтеся виявити справжню причину.
- Етап третій (Зосередження уваги на індивідуальних та спільних цілях). Визначання спільних інтересів та поглядів.



Ця інформація може бути зібрана за декілька хвилин і допоможе вам визначити найбільш прийнятний спосіб для вирішення конфліктної ситуації. (Пам'ятайте про п'ять способів, які ми переглянули в модулі 2). Хоча ми і є прибічниками способу співпраці, є ситуації, коли інші способи є більш прийнятними та корисними.



Визначтеся із вашими діями

Тепер, давайте попрацюємо над етапами від четвертого по п'ятий. Подумайте про існуючий конфлікт. Чи ви знаєте справді достеменно його причину, чи це - тільки симптом більшої проблеми? (В більшості випадків це лише симптом). Як можна вирішити проблему?

Складіть стислий перелік можливих рішень, навіть якщо ви добре його пам'ятаєте. Тепер ми готові рухатися до наступних етапів.

Створення плану дій



Як тільки ви напрацювали декілька ідей щодо вирішення конфлікту, проведіть швидку оцінку. Що ви **хотіли б**, і що вам **необхідно** отримати в результаті вирішення проблеми? Що може бути необхідним для іншої сторони? Використовуйте це для того, щоб придумати і записати рішення. (Пам'ятайте, якщо ви збираєтеся запропонувати рішення, інша сторона захоче знати, що їй надасть це рішення, отже переконайтеся в тому, що ви можете щось їй запропонувати.)

Майте запасний план, якщо ваш спосіб не спрацює. Це може бути інше рішення, інший спосіб презентації вашого початкового рішення, або навіть пропозиція перейти до процесу вирішення більш складного конфлікту. Просто тримайте напоготові декілька ідей на той випадок, якщо ваш спосіб не спрацює.

Використання окремих етапів процесу

В цьому курсі ми визначили різноманітні етапи процесу вирішення конфліктної ситуації в певному порядку і розбили їх на окремі групи. Це не означає, що ви повинні використовувати всі ці етапи у всіх випадках. Більшість засобів, які ми обговорювали, можуть використовуватися окремо як засоби вирішення або попередження конфліктних ситуацій.

Ось декілька прикладів:

- У вашій команді з'явився нова людина. Вона дуже скромна і команда (включаючи вас) відчуває труднощі із тим, щоб ближче познайомитися із нею, і сподобатися їй. Ви використовуєте декілька засобів, які ми обговорювали сьогодні для того, щоб визначити спільні інтереси із нею і покращити командну роботу.
- Останнім часом колективні збори вийшли з-під контролю. Люди не слухають один одного, постійно сперечаються, і часто виходять з кімнати. Ви рекомендуєте запровадити основні правила для цих зборів.
- Один з ваших колег часто поводить себе дуже агресивно. Вам дуже складно спілкуватися із ним, адже ви вважаєте його таким агресивним. Ви використовуєте методи управління емоціями для того, щоб зосередитися на вашому посланні та зменшуєте вплив його поведінки.



Вправа: Врегулювання конфлікту

Відповідно до кожної ситуації опишіть методи, якими Ви б спробували врегулювати конфлікт та поясніть чому.

СИТУАЦІЯ 1

Учень 1: *Дай мені списати твою домашню роботу. Якщо ти не дозволиш, я скажу вчительці, що і ти її списав.*

Учень 2: *Почувається виведеним з душевної рівноваги і намагається вирішити, давати чи ні свою домашню роботу.*

СИТУАЦІЯ 2

Тренер (члену команди): *Андрію, я хочу, щоб ти зараз зробив гарну подачу м'яча, інакше – я виганяю тебе з команди.*

Андрій: *Стає розгніваним і вже насилу тягне ноги, ледь не плачучи.*

СИТУАЦІЯ 3

Батько (дочці): *Тобі не можна йти на концерт. Ти повинна прибрати свою кімнату.*

Дочка: *Почуває себе розлюченою, тому що батьки попередньо дозволили їй піти на концерт.*

СИТУАЦІЯ 4

Директор (учневі): *Ти повинен залишитися після уроків упродовж двох тижнів за те, що ти кури в туалеті.*

Учень: *Стає розгніваним, оскільки іншого учня зловили, коли він кури в, проте ніякого покарання йому не було.*

СИТУАЦІЯ 5

Студент (викладачу): *Ви несправедливі щодо мене, тому що не тільки я один користуюся мережею Інтернет для пошуку інформації і не повинні знижувати мені бали за мою роботу.*

Викладач: *Почуває себе збентеженим, позаяк студент написав слабку роботу з великою кількістю запозичень без цитування.*

Ви не можете потиснути руки із міцно стиснутим кулаком.

Індіра Ганді

Модуль одинадцятий: Додаткові засоби

Для того, щоб завершити цей курс, ми хотіли б розповісти про декілька додаткових засобів, які можуть допомогти вам вирішувати конфлікти.



Методи управління стресом та гнівом

Ніхто не сумнівається в тому, що вирішення конфліктної ситуації може бути важким завданням як у інтелектуальному, так і в моральному плані. Володіння певними методами управління стресом та гнівом може допомогти вам зберегти спокій протягом процесу вирішення конфліктної ситуації. Неможливо вирішити проблему, якщо будь-яка (або обидві) сторона гнівається або є пригніченою.

Ось декілька інструкцій, які допоможуть вам зберегти спокій протягом процесу вирішення конфліктної ситуації.

- Глибоке дихання має позитивний моральний та фізичний ефект.
- Адаптація до стресових ситуацій також дозволить вам залишатися спокійними. Декілька прикладів: «Я відчуваю себе так, ніби він просто дістає мене. Я вище цього». або «Я не дозволю собі ображатися – це нічого не вирішить. Замість цього, я збираюся сконцентрувати увагу на вирішенні цього конфлікту».
- Обов'язково беріть паузи, коли це необхідно. Якщо особа, у конфлікті із якою ви перебуваєте, стає занадто емоційною або знаходиться у стресовому стані, запропонуйте їй також взяти перерву.
- Після завершення конфлікту поговоріть про нього із особою, якої це стосується.

Принципи взаємної згоди

Принципи взаємної згоди можуть використовуватися у будь-якій ситуації для того, щоб пояснити вашу точку зору у переконливий, не конфронтаційний спосіб, без пом'якшення вашої позиції. Вони призначені для спонукання до дискусії і обміну інформації між сторонами. Хоча вони можуть використовуватися в багатьох ситуаціях, вони є надзвичайно ефективними у вирішенні конфліктних ситуацій.

Принципи взаємної згоди набирають однієї з трьох форм:

- Я вдячний, і ...
- Я поважаю, і ...
- Я погоджуюся, і ...

Ось приклад використання Принципів взаємної згоди.

ОСОБА А	ОСОБА Б
Найкращий варіант вирішення цього конфлікту для вас вимагає, щоб ви негайно звільнили вашу посаду.	Я поважаю вашу думку, і вважаю, що повинні існувати декілька інших практичних варіантів.
Які варіанти ви розглядали?	Я думаю вибачитися перед командою за непорозуміння, яке виникло на нашому шляху до вирішення конфлікту.
Я думаю, що цей варіант є надто стриманим для цієї ситуації.	Я погоджуюся із тим, що це може бути не надто сильна заява, і я можу мати потребу у проведенні зборів із командою для вирішення основних питань.

Пам'ятайте, що слова «але» і «проте» гальмують конструктивний діалог. Намагайтеся уникати їх у визначенні принципів взаємної згоди.

Відкриті запитання

По можливості, використовуйте наступні слова для того, щоб поставити запитання.

- Хто?
- Що?
- Де?
- Коли?
- Чому?
- Як?



Ці питання спонукають до дискусії, самооцінки і відкритого діалогу. Декілька корисних запитань для вирішення конфліктної ситуації:

- Що сталося?
- Чому ви відчуваєте саме це?
- Коли зародилася ця проблема?
- Які почуття викликає вона у вас?
- Хто ще бере в цьому участь?

Питання для самоперевірки:

1. Для управління стресом та гнівом в ситуації конфлікту вам би було бажано (*виберіть всі вірні відповіді*):
 - a) добре усвідомлювати свої тілесні та емоційні реакції, розуміти та вміти керувати власним диханням та тілесними проявами негативних емоцій;
 - b) проговорювати «про себе» формули самозаспокоювання ;
 - c) стимулювати себе вирішити конфлікт негайно;
 - d) відмовитися від обговорення своїх почуттів щодо конфліктної ситуації;
 - e) напрацювати позитивне ставлення до конфліктів взагалі як до можливостей вашого особистісного зростання.

2. Формули тверджень, що сприяють взаємній згоді мають наступний вигляд (*виберіть всі правильні відповіді*):
 - a) «Я вважаю, що Ви повинні...»;
 - b) «Я вдячний Вам, і...»;
 - c) «Я твердо переконаний, що Вам потрібно...»;
 - d) «Я поважаю Вашу думку, і...»;
 - e) «Я погоджуюся з Вами, і...».

3. Як Ви вважаєте, що з нижче наведеного, допоможе Вам краще слухати та почути те, що хоче сказати Ваш опонент (*виберіть всі правильні відповіді*):
 - a) вміння ставити відкриті питання щодо з'ясування почуттів та сутності того, що відбувається;
 - b) слухати з розумінням, уважно і без оцінювання;
 - c) час від часу відволікатися, перебивати партнера, говорити по телефону;
 - d) давати зворотній зв'язок іншій особі та стимулювати його говорити далі;
 - e) стримувати посмішку, зробивши невдоволений, похмурий та заклопотаний вигляд.

4. Якщо ваш опонент «спересердя» каже: «Роби, як знаєш», насправді, за вашим припущенням, він відчуває (*виберіть правильну відповідь*):
 - a) байдужість;
 - b) бажання перекласти відповідальність;
 - c) що його думкою нехтують;
 - d) повне прийняття вашого рішення.

5. Коли ваш опонент каже: «Мені байдуже», ваша реакція може бути такою (*виберіть правильну відповідь*):
 - a) «Добре, тоді мені теж!»;
 - b) «Ваша точка зору взагалі мене не цікавить!»;
 - c) «Я бачу, що те, що відбувається, вас турбує і може нам дійсно варто проговорити про це?»;
 - d) «Гаразд, і я вже втомився обговорювати це з вами».

Якість нашого життя залежить не від того, чи маємо ми конфлікти, а як ми на них реагуємо.

Том Крум

Модуль дванадцятий: Завершення

Хоча цей курс наближається до завершення, ми сподіваємося, що ваша подорож у світ покращення ваших навичок з вирішення конфліктних ситуацій тільки починається. Будь ласка, зробіть паузу, щоб переглянути та оновити ваш план дій. Це буде ключовим засобом вашого прогресу, який ви здобудете з плином днів, тижнів, місяців та років. Ми бажаємо вам успіхів у подальшій роботі в цьому напрямку!

Мудрі вирази:

- ВІЛЬЯМ ЕЛЛЕРІ ЧЕННІНГ: *Труднощі закликають до дій, а не збентежують. Характер людини загартовується у конфліктах.*
- М. ЕСТЕР ХАРДІНГ: *Конфлікт – це початок усвідомлення.*
- КАРЛ. В. БЮХНЕР: *Вони можуть забути, що ви сказали, але вони ніколи не забудуть, як вони почувалися після ваших слів.*

Завдання 1 для самодіагностики:

Відмітьте, будь ласка, ті види альтернативного реагування на проблемні ситуації, які ви напрацювали під час проходження цього курсу:

- Упевненість у собі
- Нехтування ситуацією
- Спокійна, неворожа реакція
- Обговорення іншої/інших альтернатив
- Раціональні, логічні аргументи
- Зрозумілі прямі відповіді
- Приємний, м'який тон голосу
- Прийняття відповідальності за свою поведінку
- Вибачення
- Звернення з пропозицією обговорити проблему
- Відповідь-жарт
- Запрошення інших приєднатися до вашої групи
- Прохання про допомогу
- Вимога інформації
- Розуміння ваших власних почуттів
- Зважання на те, що думають інші
- Зважання на те, що відчувають інші

Завдання 2: Перегляд самодіагностики типової поведінки та ставлення до конфліктів, що були зроблені перед початком курсу.

Перегляньте свої відповіді на завдання 1 до першого модуля, яке ви виконали на початку навчання за курсом.

Дайте відповіді на запитання:

- Які з моїх типових реакцій та поведінки та ставлень змінилися?
- Які я б хотів змінити? Як я це можу зробити?