

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Державний заклад
«Південноукраїнський національний педагогічний університет
імені К. Д. Ушинського»

Ірина Бринза, Тетяна Гжибовська, Наталія Черненко

КОНФЛІКТНИЙ КОУЧИНГ І МЕДІАЦІЯ

Навчальний посібник

для слухачів мікрокредитної програми «Бізнес та технології: новий старт»
у межах виконання міжнародного проєкту Erasmus + TURBO
(101129315-TURBO-Erasmus-EDU2023-CBHE)



Видавничий дім
«Гельветика»
2025

УДК 378:005.334.2:005.574:316.485.6(07)
К64

Рецензенти:

Корнещук В. В. – доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри психології та соціальної роботи Національного університету «Одеська політехніка»;

Крестовська Н. М. – доктор юридичних наук, професор, завідувач кафедри морського права Національного університету «Одеська юридична академія»

Рекомендовано до друку рішенням Вченої ради

Державного закладу «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського» (протокол № 5 від 31 жовтня 2024 року)

Конфліктний коучинг і медіація : навчальний посібник для слухачів, які проходять навчання за мікрокредитною програмою «Бізнес та технології: новий старт» у межах виконання міжнародного проєкту Erasmus + TURBO (101129315- TURBO-Erasmus-EDU2023-CBHE) / укл.: І. В. Бринза, Т. С. Гжибовська, Н. М. Черненко. – Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2025. – 148 с.

ISBN 978-617-554-686-4

Навчальний посібник підготовлено для слухачів мікрокредитної програми «Бізнес та технології: новий старт», що реалізується в межах міжнародного проєкту Erasmus+ TURBO (101129315-TURBO-Erasmus-EDU2023-CBHE). Посібник охоплює зміст блоку з конфліктного коучингу та медіації.

У збірці представлено сучасні інструменти коуч-менеджменту, які спрямовані на розвиток і ефективне використання унікальних особистісних ресурсів здобувача освіти – таких як комунікабельність, критичність мислення та аналітичні здібності. Оволодіння технологіями конфліктного коучингу та медіації сприяє формуванню у здобувачів ключової комунікативної компетентності – здатності бути толерантним, асертивним і врівноваженим у складних ситуаціях і різних сферах професійної діяльності. Видання містить як теоретичні матеріали, так і практичні завдання, що допоможуть здобувачам не лише засвоїти знання про сучасні підходи до вирішення конфліктів, а й набути прикладних навичок застосування коучингових та медіаційних технік у реальному житті.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
Тема 1. Компонентно-структурний аналіз конфліктного коучингу	
Інформаційно-довідкові матеріали до лекції	6
Інструктивно-методичні матеріали до практичних занять	17
Тема 2. Основні інструменти коуч-менеджменту	
Інформаційно-довідкові матеріали до лекції	28
Інструктивно-методичні матеріали до практичних занять	49
Тема 3. Медіація як сучасна технологія посередництва у конфлікті	
Інформаційно-довідкові матеріали до лекції	62
Інструктивно-методичні матеріали до практичних занять	75
Тема 4. Комунікація медіатора: техніки і прийоми	
Інформаційно-довідкові матеріали до лекції	87
Інструктивно-методичні матеріали до практичних занять	96
Тема 5. Практикум із медіації	
Інструктивно-методичні матеріали до практичних занять	105
Додатки	119
Глосарій	137
Тести до самоконтролю	139

ВСТУП

Навчальний посібник «Конфліктний коучинг і медіація» є складовою частиною навчально-методичного комплексу, який розроблений у межах міжнародного проєкту Erasmus + TURBO (101129315-TURBO-Erasmus-EDU2023-CBHE) і складається з розділів, зміст яких викладено за наступною структурно-логічною схемою: 1) цільова настанова, 2) організаційно-методичні вказівки, 3) лекції-презентації, 4) практичні заняття, 5) додатки, 6) глосарій, 7) тести для самоконтролю.

Модуль «Конфліктний коучинг і медіація» може бути складовою частиною освітньо-професійних програм:

- підготовки здобувачів за спеціальністю 011 «Освітні та педагогічні науки», 053 «Психологія», 073 «Менеджмент», 281 «Публічне управління та адміністрування» та ін.;
- підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації керівників та фахівців соціономічної сфери;
- спеціалізованих тренінгів з питань конфліктного коучингу та медіації тощо.

Мета модулю «Конфліктний коучинг і медіація» – сформувати у здобувачів систему знань про особливості конфліктного коучингу та медіації, озброїти навичками застосування інструментів коуч-менеджменту, технік та прийомів проведення медіації.

Завдання модулю:

знати:

- особливості конфліктного коучингу та медіації із врахуванням типології конфліктів;
- інструменти коуч-менеджменту, техніки та прийоми медіації, які використовуються для покращення комунікативного процесу між людьми та в організаціях;

вміти:

- застосовувати знання курсу у власній практичній діяльності;
- аналізувати і оцінювати конфлікти, використовуючи знання про медіаційні коуч-інструменти та техніки;
- визначати інструменти коуч-менеджменту;
- запобігати та конструктивно долати внутрішні та міжособистісні конфлікти.

В очній (тренінговій) формі навчання передбачаються:

- ознайомче заняття, на якому має бути визначено стратегію навчання, загальний зміст тренінгової сесії, мету і цілі модуля, проблеми, які будуть розглянуті під час тренінгу;
- заняття на засвоєння нових знань (лекції-презентації), які спрямовані на постановку пізнавальних завдань, проблемних запитань, розкриття змісту відповідної теми;
- заняття на формування умінь і закріплення навичок (виконання вправ, аналіз кейс-стаді, керована дискусія, групова робота, ділові ігри та ін.) виконуються за інструкцією або згідно зі сценарієм викладача;
- заняття на перевірку, оцінювання та корекцію знань, умінь і навичок (тести, питання-відповіді).

ТЕМА 1 КОМПОНЕНТНО-СТРУКТУРНИЙ АНАЛІЗ КОНФЛІКТНОГО КОУЧИНГУ



Інформаційно-довідкові матеріали до лекції



Заняття 1.1 Лекція-презентація з теми «Особливості конфліктного коучингу: теоретичні засади»



Мета: науково обґрунтувати структуру та функції конфлікту, механізми і стадії його розвитку, суб'єктивні та об'єктивні причини, моделі поведінки та засобів вирішення конфліктів.



Питання для обговорення:

1. Конфліктний коучинг у контексті сучасних наукових досліджень.
2. Різновиди стереотипів, причини їх виникнення та шляхи подолання.



Ключові слова: *конфлікт, складові конфлікту, класифікація конфліктів, елементи конфлікту, конфліктогени, типи учасників конфлікту, стратегії ведення конфлікту.*



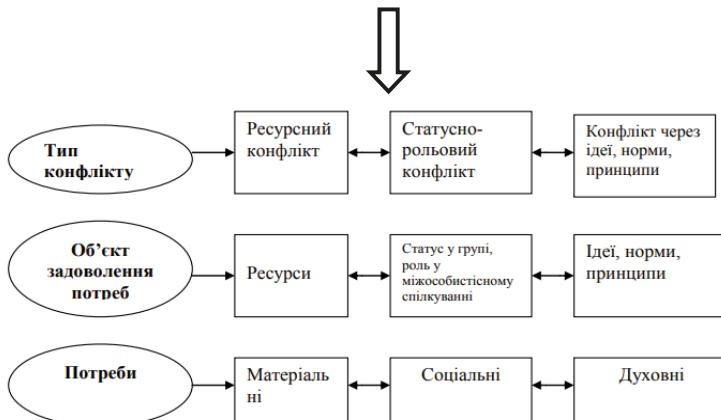
1.1. Конфліктний коучинг у контексті сучасних наукових досліджень



ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ ТЕРМІНУ «КОНФЛІКТ»

Науковець	Визначення конфлікту	Джерело
О. Яременко	Конфлікт – це форма соціальної взаємодії, що характеризується загостренням суперечностей між суб'єктами і протистоянням їхніх інтересів, цілей або позицій.	Яременко О. О. <i>Соціологія конфлікту</i> . Київ: Наукова думка, 2004, с. 45-46.
О. Злобіна	Конфлікт - це соціальний феномен, що виникає внаслідок зіткнення інтересів або поглядів різних суб'єктів і призводить до напруженості в соціальних відносинах.	Злобіна О. О. <i>Соціальна конфліктологія</i> . Київ: Либідь, 2002, с. 67-69.
А. Ручка	Конфлікт - це динамічний процес взаємодії соціальних груп або індивідів, що включає протистояння і зіткнення через несумісність їхніх інтересів, цілей чи ідеалів.	Ручка А. О. <i>Соціологія конфлікту і громадянського суспільства</i> . Київ: Видавництво Києво-Могилянської академії, 2006, с. 102-104.
В. Тихонов	Конфлікт - це протиріччя, що набуває активної форми зіткнення між суб'єктами через різницю в інтересах, поглядах або статусах.	Тихонов В. В. <i>Теорія і практика соціального конфлікту</i> . Львів: Видавництво Львівського університету, 2010, с. 89-91.

Класифікація конфліктів за В. Галаганом



ЕЛЕМЕНТИ КОНФЛІКТУ	
Суб'єкти конфлікту	Учасники конфлікту, які взаємодіють між собою (можуть бути фізичні особи, групи, організації, держави).
Об'єкт конфлікту	Те, що стає причиною конфлікту (ресурси, статус, влада, територія).
Предмет конфлікту	Конкретне питання або проблема, що викликає суперечки (економічні, політичні, соціальні питання тощо).
Інтереси сторін	Мотиви, що спонукають до конфлікту: економічні, політичні, соціальні, ідеологічні.
Фази конфлікту	Етапи розвитку конфлікту: зародження, ескалація, кульмінація, завершення або вирішення.
Середовище конфлікту	Соціальний чи інституційний контекст, де відбувається конфлікт: політичні, економічні, культурні чинники.
Методи та засоби вирішення	Засоби досягнення цілей у конфлікті: переговори, компроміс, посередництво, силові методи.
Наслідки конфлікту	Результати конфлікту: конструктивні (вирішення, покращення стосунків) чи деструктивні (загострення, руйнування).

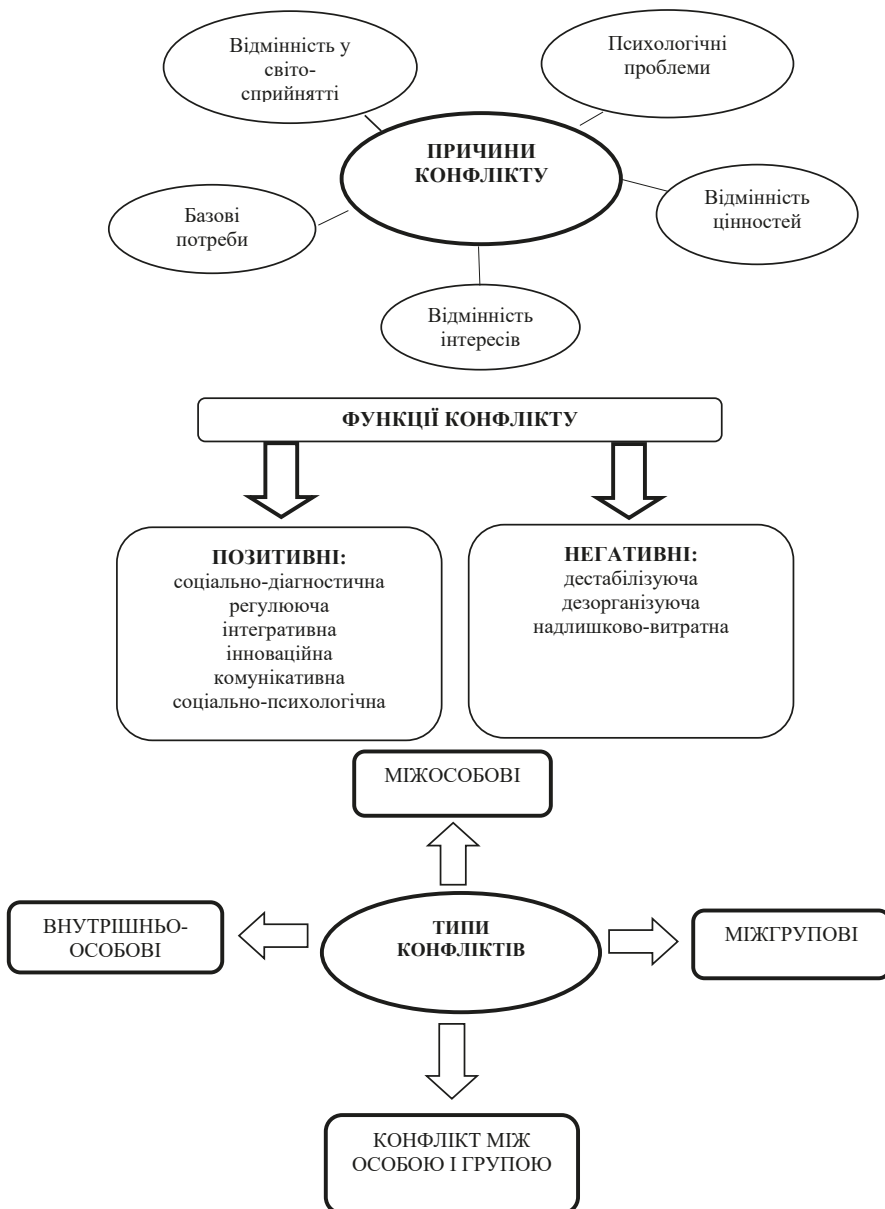
ТИПИ УЧАСНИКІВ КОНФЛІКТУ

Первинні групи – безпосередні учасники конфлікту, які взаємодіють з приводу досягнення об'єктивно чи суб'єктивно несумісних цілей.

Треті сили – зацікавлені у вирішенні конфлікту.

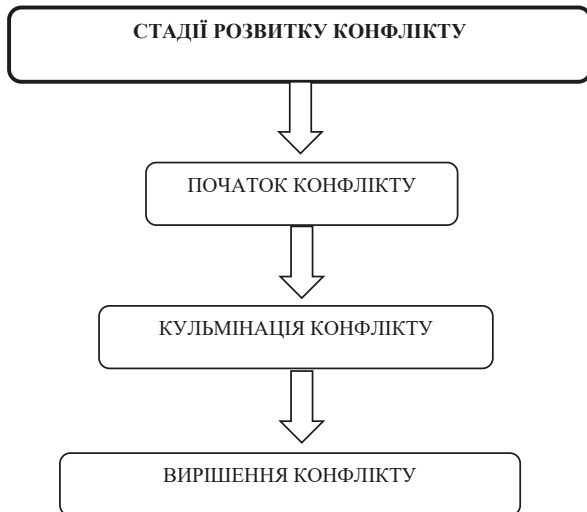
Вторинні групи – намагаються не брати участі безпосередньо в конфлікті, але вносять свій вклад в його розпалювання.

КОНФЛІКТОГЕНИ	
Група	Приклад
Позиція «вище-нижче-на рівних»	«ти не розумієш», «ти ж розумна людина, а говориш такі речі», «не нервуй так», позиція «на рівних», поплескування;
Оцінювання	непогодження, заперечення, негативна оцінка, ігнорування, залишитися при своїй думці;
Звинувачення	«це все ти», «якби не ти», «все через тебе» тощо;
Висміювання	гострі жарти, звертання уваги на те, що людина вважає власним недоліком;
Категоричність	ультимативність під час спілкування;
Авторитарність	психологічний тиск у момент ухвалення рішень, «на вашому місці я б вчинив так», «якщо ви професіонал у власній справі маєте зробити ось так».



ХАРАКТЕРИСТИКА ТИПІВ КОНФЛІКТІВ

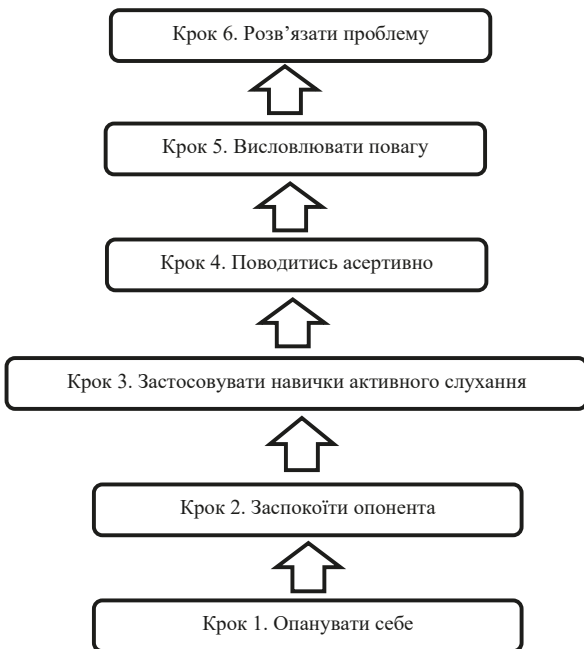
Тип конфлікту	Характеристика
Міжособовий конфлікт	Поширений тип конфлікту, де в ролі учасників постають дві особи, кожна з яких є суб'єктом – носієм певних цінностей, інтересів та думок.
Міжгруповий конфлікт	Будь-яка організація складається з певних формальних і неформальних груп, між якими можуть виникати конфлікти. Найчастіше конфлікт виникає через розбіжності в цілях чи інтересах функціональних структурних груп, які просто не в змозі мирно співіснувати, оскільки всередині будь-якої групи постійно відбувається динамічний розвиток, змінюються цілі, завдання, що поступово входять у суперечки.
Внутрішньоособовий конфлікт	У даному типі конфлікту сторонами, які конфліктують, є різні компоненти духовної структури людини, причому це можуть бути компоненти одного рівня, наприклад, у ситуації боротьби мотивів або зіткнення двох життєвих принципів.
Конфлікт між особою і групою	Виробничі та навчальні групи встановлюють певні норми поведінки. Кожен повинен дотримуватися їх, щоб отримати визнання певною неформальною групою, як її учасник, і тим самим задовольнити свої соціальні потреби. Однак, якщо очікування групи заходять у суперечності з очікуваннями окремої особистості, може виникнути конфлікт.



ХАРАКТЕРИСТИКА СТАДІЙ КОНФЛІКТУ

Початок конфлікту	Етап виражається в активних діях одного з учасників конфлікту, який усвідомив для себе конфліктну ситуацію (заяви, попередження, критичні висловлювання та ін.), спрямовані проти свого опонента. Інший учасник усвідомлює, що дії спрямовані проти нього і, в свою чергу, приймає адекватні дії проти ініціатора конфлікту.
Кульмінація / ескалація конфлікту	Сторони відкрито заявляють про свої позиції і висувають претензії одна одній. На цій стадії не завжди усвідомлюють причину конфлікту. Зростає емоційне напруження, учасники конфлікту ображають одне одного.
Завершення конфлікту	У разі конструктивного розв'язання сторони досягають компромісу й задоволені результатом. Іноді конфлікт згасає, тому що сторони втрачають інтерес до проблеми або один з учасників відсторонюється від її розв'язання. Такий конфлікт залишається нерозв'язаним. Якщо сторони збережуть почуття образи, то в майбутньому конфлікт спалахне з новою силою.

Конструктивне розв'язання конфліктів



СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ



Етапи ескалації конфлікту (за Фрідріхом Глазлом)

- 1) посилення розбіжності;
- 2) дебати, полеміка;
- 3) справи замість слів;
- 4) імідж і коаліція (створення коаліцій);
- 5) втрата «обличчя»;
- 6) стратегія загроз;
- 7) прагнення нашкодити;
- 8) розгром (боротьба);
- 9) разом у пірву.

СТИЛІ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ

Назва стилю	Характеристика
1. Стиль компромісу	Пошуки балансу взаємних поступок і надбань. Прагнучи порозумітися, сторони згоджуються на часткове задоволення своїх потреб, щоб зберегти стосунки й отримати хоча б щось. Іноді компроміс є останньою можливістю ухвалити певне рішення.
2. Стиль співпраці	Використовуючи цей стиль, відбувається орієнтація на якнайповніше задоволення інтересів усіх учасників конфліктної ситуації. Інтереси іншої сторони визнаються частиною проблеми. Суперечності відверто обговорюються, спільно з іншою стороною наполегливо шукають розв'язання спірної проблеми, виявляються приховані інтереси, вишукуються резерви та ресурси для їх задоволення.
3. Стиль конкуренції	Людина максимально орієнтована на перемогу в конфлікті і мінімально зважає на потреби інших. Сторона конфлікту, що застосовує стиль суперництва, намагається нав'язати іншим свій варіант вирішення спірного питання. Власна перемога сприймається як поразка супротивника, на переговорах застосовується тактика тиску й погроз, робляться спроби поставити під сумнів компетентність опонентів, вишукуються слабке місце в їхній аргументації, як правило, спостерігається схильність до безпеліційних заяв, негативного ставлення до тих, хто має іншу думку.
4. Стиль пристосування	Жертвування інтересами справи задля підтримання й поліпшення стосунків з іншою людиною. Людина, яка поступається, намагається виглядати в очах оточення приємною, доброю, співчутливою, готовою допомогти; відчуває страх перед несхваленням та перед можливістю бути знехтуваним. Виявляючи до інших знаки поваги та схвалення, поступлива людина очікує такого самого ставлення й до себе. Як правило, вона робить усе, щоб усунути саму можливість критики, запобігти загостренню у конфлікті.
5. Стиль ухиляння	Пасивна поведінка у конфліктній ситуації, полягає в ігноруванні проблеми або відкладенні свого втручання до «кращих часів». Прагнення уникати гострих ситуацій і не обговорювати питання, які є предметом суперечок. Тактика присутності без ознак активного втручання, зберігає нейтралітет, і не розкриває своїх поглядів та ставлення до проблеми. Сторонам надається можливість самим зробити вибір і самим нести відповідальність за свій вибір.



2. Різновиди стереотипів, причини виникнення та шляхи їх подолання

Основа стереотипів



Вік (всі підлітки “важкі”);

Стать (чоловіки не плачуть);

Раса (у чорношкірих фізичні якості переважають над інтелектуальними);

Релігія (іслам – релігія терору);

Професія (усі адвокати шахраї);

Національність (усі німці пунктуальні).

Причини виникнення стереотипів

відсутність життєвого досвіду;

емоційне сприйняття та упереджене ставлення;

отримана інформація;

відсутність достатньої кількості фактів.



Види стереотипів

позитивні (моя дівчина — найвродливіша, моя країна — найкраща, наші вчителі — найрозумніші);

негативні (у селі люди менш освічені, французи розбещені, араби — войовничі);

нейтральні (усі українці люблять борщ, усі іспанці дивляться кориду, всі німці — пунктуальні).



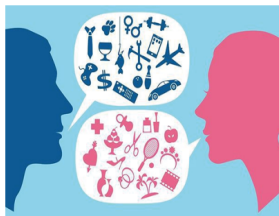
Шляхи подолання стереотипів

розвиток загального культурного та освітнього рівня людини;

уміння людини критично сприймати різноманітні забобони й упередження, усвідомлювати їхні вигоди та вплив на соціум;

відповідна роз'яснювальна робота владних установ, громадських організацій тощо, зацікавлених у їх усуненні;

подолання «замкнутості» суспільства та вживання заходів щодо його «відкритості», пов'язаних з усуненням перешкод для обміну інформацією та особистих контактів між представниками різних соціальних груп.

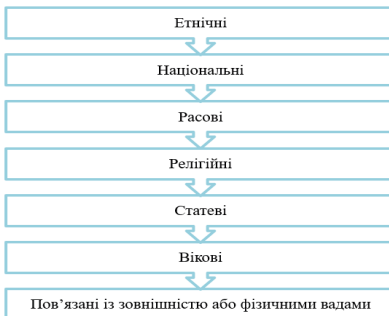


Упередження

- **Упередження** — негативна та несправедлива думка щодо певного об'єкта або явища, що призводить до відповідної поведінки стосовно них



Види упереджень



Питання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте елементи та функції конфлікту.
2. Розкрийте зміст та основні причини виникнення конфлікту.
3. Охарактеризуйте типи конфліктів, стадії їх розвитку, етапи конструктивного розв'язання.
4. Наведіть приклади різних стилів вирішення конфлікту.
5. Які стратегії управління конфліктами вважаєте більш конструктивними? Обґрунтуйте свої думки.



Інструктивно-методичні матеріали до практичних занять



Заняття 1.2. Практичне заняття «Алгоритм та інструменти конфліктного коучингу»

Мета: розвивати у здобувачів уміння та навички аналітичної діяльності, зокрема, використовувати різні методи аналізу, задля формулювання висновків з проблемних питань розуміння категорії конфлікту, типології, алгоритму та причин виникнення, застосовуючи відповідні інструменти для прояснення позицій та інтересів у конфлікті.



Форма проведення: обговорення, кейс-стаді.



Питання для обговорення

1. Чи завжди конфлікт є негативним явищем для професійної діяльності? Обґрунтуйте відповідь.
2. Конфлікт – це загроза чи можливість?
3. Назвіть відомі Вам класифікації конфліктів. Які види та типи конфліктів є поширеними, наведіть приклади з власного досвіду?
4. Розкрийте особливості методу «картографія конфлікту».

Вправа 1. «Асоціація»

Завдання: Пропонується в довільному порядку озвучувати свої асоціації – слова і словосполучення – з поняттям конфлікт. Зобразіть схематично слово КОНФЛІКТ, навпроти кожної літери написати слова-асоціації за поданим нижче зразком. Зверніть увагу на різноплановість в асоціаціях.

К – крик,
О – обурення,
Н – невдоволення,
Ф – фальш,
Л – лайка,
І – ігнорування,
К – критика,
Т – травма.....

НОТАТКИ

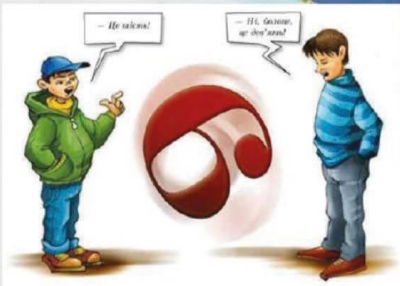
Визначте типи учасників конфлікту.



Нотатки

Розгляньте малюнок

- Визначте, на якій стадії перебуває конфлікт
- Чому хлопці не можуть дійти згоди?
- Що сприяло розпалюванню конфлікту?
- Що їм потрібно зробити, аби владнати конфлікт?



Нотатки

Визначте, на яких репліках ще можна запобігти конфлікту.



Нотатки

Інформація про метод «КАРТОГРАФІЯ КОНФЛІКТУ»

Ідея: використовується як засіб аналізу та самоаналізу для вирішення конфліктів – міжособистісних, внутрішньоособистісних, міжгрупових. Дозволяє у візуально-графічному вигляді уявити «карти» конфліктуючих сторін та виявити ті аспекти, які заважають адекватному сприйняттю та розумінню одне одного, допомагає конфліктуючим ухвалити правильне рішення та попередити можливе виникнення деструктивного вирішення конфлікту.

Переваги процесу складання картографії конфлікту:

- обмежує дискусію певними формальними межами, що допомагає уникнути надмірного прояву емоцій; люди можуть втратити самовладання у будь-яку мить, проте під час складання карти, вони схильні стримувати себе;
- створює груповий процес, під час якого можливе спільне обговорення проблеми;
 - надає людям можливість сказати, що їм потрібно;
 - створює атмосферу емпатії та визнає думку людей, які вважали раніше, що вони були не зрозумілі;
 - дозволяє людям ясніше побачити як власний погляд, так погляд інших;
 - надає систематичного характеру поглядам кожної сторони на проблему, настановлює на нові напрями у виборі рішень.

Кроки реалізації: процес роботи над картографією (картою) конфлікту складається з 3-х етапів:

Етап 1. Визначити проблему.

Завдання: Опишіть проблему загалом і дайте їй назву.

На даному етапі не варто глибоко вдаватися у проблему чи намагатися знайти вихід із неї. Важливо описати конфліктну ситуацію, пригадати які почуття та потреби були зачеплені, дати їй назву або співвіднести з певною рубрикою. Наприклад, конфлікт зі службами, що надають в інших державах соціальну допомогу, конфлікт з місцевими мешканцями іншої країни або зі структурними підрозділами, що оформлюють документи. Можна відобразити під загальною рубрикою «Невиправдані очікування», «Різні ментальності, цінності» тощо. Якщо йдеться про зіткнення особистостей і відсутність довіри, проблема може бути відображена рубрикою «Бар'єри у спілкуванні» і т.ін.

На цьому етапі для графічного зображення використовується робочий лист опису конфлікту та умовні позначення для складання «карти конфлікту», що представлено наочно у додаткових матеріалах.

Етап 2. Упізнати та назвати головних учасників.

Завдання: Проясніть, хто залучений до конфлікту? Складіть список учасників.

Подумайте, хто є основними сторонами конфлікту. Ви можете додати до списку окремих осіб або цілі команди, відділи, групи або організації (тобто волонтери, місцеві мешканці, соціальні робітники, секретарки, директори, клієнти, уряд тощо). У тій мірі, якою залучені в конфлікт люди мають якісь спільні потреби щодо даного конфлікту, їх можна згрупувати разом.

На цьому етапі для графічного зображення також використовуємо робочий лист опису конфлікту та умовні позначення для складання «карти конфлікту».

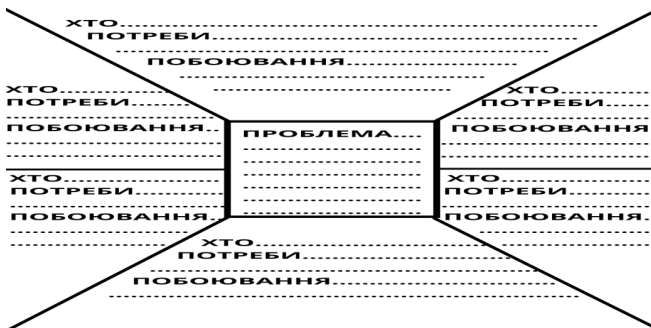
Етап 3. Прояснити, які потреби та побоювання кожного учасника чи групи?

Завдання: Обдумайте і назвіть, які справжні потреби та побоювання учасників конфлікту?

Вам слід перерахувати основні потреби та побоювання кожного з головних учасників конфлікту, що пов'язані з цією проблемою. Ви повинні прояснити мотивацію, що стоїть за позиціями учасників у конфлікті.

На цьому етапі для графічного зображення використовуємо квадрат «Карти конфлікту».

КВАДРАТ «КАРТА КОНФЛІКТУ»



Вправа 1. Міні-кейс «Прояснення позицій та інтересів у конфлікті»

«Вчитель математики систематично задає Павлу, учню 9 класу, виконати додаткові завдання (зробити презентацію до реферату, доповіді) для своєї доньки, яка часто хворіє.

Павло дуже добре володіє ІКТ технологіями і робить гарні презентації.

За цю допомогу вчитель обіцяла підвищити йому оцінку за своїм предметом. До школи прийшла мати Павла з претензіями до вчителя, що хлопчик приходить додому втомлений і вона хвилюється за його фізичне здоров'я, а також вона хоче, щоб її дитина вивчала математику і оцінки отримувала за рівень навчальних досягнень з предмету, а не за додаткові послуги, які перевантажують Павла і не сприяють засвоєнню навчального матеріалу.»

Завдання до міні-кейсу:

Сторони: Хто бере участь у конфлікті?

Процес: Про що був конфлікт? Як розпочався? Як протікав? Який нинішній статус?

Етап 1. Визначити проблему назвою загального характеру.

➤ Як можна назвати цей конфлікт?

Етап 2. Визначити та назвати головних учасників.

➤ Хто є сторонами конфлікту?

Етап 3. Прояснити, які потреби та побоювання кожного учасника чи групи?

➤ Поміркуйте і запишіть справжні потреби та побоювання учасників конфлікту?

Нотатки

Вправа 2. Згадайте свій особистісний конфлікт, який на сьогодні вже не є актуальним. За допомогою методу «Картографія конфлікту» опишіть його.

КВАДРАТ «КАРТИ КОНФЛІКТУ»

ХТО..... ПОТРЕБИ..... ПОБОЮВАННЯ.....	ХТО..... ПОТРЕБИ..... ПОБОЮВАННЯ.....	ХТО..... ПОТРЕБИ..... ПОБОЮВАННЯ.....	ХТО..... ПОТРЕБИ..... ПОБОЮВАННЯ.....
ХТО..... ПОТРЕБИ..... ПОБОЮВАННЯ.....	ХТО..... ПОТРЕБИ..... ПОБОЮВАННЯ.....	ХТО..... ПОТРЕБИ..... ПОБОЮВАННЯ.....	ХТО..... ПОТРЕБИ..... ПОБОЮВАННЯ.....
ХТО..... ПОТРЕБИ..... ПОБОЮВАННЯ.....	ХТО..... ПОТРЕБИ..... ПОБОЮВАННЯ.....	ХТО..... ПОТРЕБИ..... ПОБОЮВАННЯ.....	ХТО..... ПОТРЕБИ..... ПОБОЮВАННЯ.....
ХТО..... ПОТРЕБИ..... ПОБОЮВАННЯ.....	ХТО..... ПОТРЕБИ..... ПОБОЮВАННЯ.....	ХТО..... ПОТРЕБИ..... ПОБОЮВАННЯ.....	ХТО..... ПОТРЕБИ..... ПОБОЮВАННЯ.....

Нотатки

Вправа 3. Міні-кейс «Терор у чаті»

Учні другого класу початкової школи навчаються онлайн. Частина дітей перебуває за кордоном, частина – в Україні. Під час навчання часто трапляється відключення електропостачання та переривається урок.

"МАМА КЛАВА" вимагає безперервного навчання, не звертаючи уваги на повітряні тривоги та відключення електропостачання, відправляє гнівні повідомлення в чат щодня. ВЧИТЕЛЬ пояснює, що не може вплинути на ситуацію. БАТЬКИ втомилися від претензій і наполягають на тому, щоб «МАМА КЛАВА» припинила смітити в чаті.

Завдання до міні-кейсу:

1. Визначте, чи є ситуація конфліктом за поданими нижче ознаками:
 - 1) учасники конфлікту;
 - 2) предмет та об'єкт конфлікту;
 - 3) умови, у яких відбувається конфлікт (середовище);
 - 4) суб'єктивність сприйняття конфлікту.

2. Визначте позиції, інтереси та потреби кожної сторони і заповніть таблицю.

	«МАМА КЛАВА»	Вчитель	Батьки
Позиції			
Інтереси і потреби			

3. Складіть перелік питань до кожної сторони конфлікту (мами Клави, вчителя, батьків) для уточнення та прояснення конфлікту.

4. Запропонуйте засоби зниження розпалу ситуації та усунення причин конфлікту.

Вправа 4. «Постояти у чужих чоботах»

Вам необхідно згадати давню конфліктну ситуацію, яка вже неактуальна, і подивитись на неї з іншого боку. Можна взагалі таку ситуацію спробувати згадати, в якій Ви не були учасником конфлікту. Необхідно її проаналізувати за поданим нижче алгоритмом.

Алгоритм розв'язання конфлікту:

1. Визначити чим є ситуація, в яку потрапили Ви або ваші колеги, учні, батьки – лише скрутною ситуацією чи конфліктом?
2. Визначити сторони конфлікту та зацікавлених осіб.
3. Ідентифікувати інтереси та потреби сторін конфлікту.
4. Встановити які були побоювання.

Наприклад: Чого я боялася, мої страхи? Чого боялася інша людина, її страхи?

Проаналізувати ситуацію з позиції іншої людини, усвідомити її емоції, відчуття, переживання – «постояти у чужих чоботах».



Заняття 1.3. Практичне заняття «Причини виникнення конфліктів та механізми їх вирішення»

Мета: розвивати у здобувачів уміння та навички аналізу та синтезу, зокрема, використовувати різні механізми вирішення конфліктів задля ідентифікації причин виникнення конфліктів, застосовуючи відповідні інструменти конфліктного коучингу.



Форма проведення: ігрове моделювання, кейси.



Питання для обговорення

1. Розкрийте причини виникнення конфліктів та шляхи їх подолання? Обґрунтуйте відповідь.
2. Негативний стереотип – це завжди конфлікт?
3. Назвіть відомі Вам шляхи подолання стереотипів?
4. Наведіть приклад конфлікту, де Ви були одним із учасників.

Вправа 1. «Знайди пару»

1.1. Вам необхідно скласти речення таким чином, щоб до запропонованого початку знайти продовження речення.

1.2. Проаналізувати отримані результати.

Початок речення	Пара слів	Завершення речення
1. Усі водії вантажівок		A. брудні
2. Усі депутати		B. багаті
3. Усі артисти		C. волелюбні
4. Усі американці		D. готові до подружніх зрад
5. Усі підприємці		E. добре виховують дітей
6. Усі поліцейські		F. довірливі
7. Усі японці		G. легковажні
8. Усі роми		H. люблять випити
9. Усі італійці		I. люблять поговорити
10. Усі українці		J. надто чутливі
11. Усі поляки		K. неосвічені
12. Усі мусульмани		L. погано водять машину
13. Усі африканці		M. працелюбні
14. Усі євреї		N. розумні
15. Усі львів'яни		O. сильні
16. Усі жінки		P. товсті
17. Усі чоловіки		Q. хабарники
18. Усі блондинки		R. хитрі
19. Усі харків'яни		S. хороші керівники
20. Усі домогосподарки		T. члени мафії

Вправа 2. «Єврорейс»

Ви сідаєте у потяг «Deer Valley Express», щоб здійснити тривалу подорож із Лісабону до Києва. Ви їдете в купе спального вагону, в якому будуть їхати ще три пасажирів.

Оберіть трьох пасажирів, із наведеного нижче переліку, з якими Ви б хотіли їхати у купе, а також трьох – з якими Ви їхати не хотіли би / не погодилися ніколи, аргументуючи власну думку.

1. Повний біржовий маклер із Швейцарії;
2. Молодий художник, ВІЛ-інфікований;
3. Чорношкіра, що продає вироби зі шкіри;
4. Ді-джей із повними кишенями доларів;
5. Ром із Угорщини, щойно вийшов із тюрми;
6. Репер ЛГБТ;
7. Сліпий акордеоніст;
8. Студент, який не хоче повертатися на батьківщину;
9. Молода жінка з тримісячною дитиною;
10. Агресивна феміністка, що повертається з міжнародної конференції;
11. Футбольний вболівальник, який їде на футбольний матч;
12. Жінка секс-бізнесу польського походження з Берліну;
13. Фермер з Франції, який везе кошик з сирами із сильними запахами;
14. Заробітчанин середнього віку, що повертається додому, під сильною дією алкоголю.

Вправа 3. Міні-кейси

Завдання: Які сторони конфлікту можна визначити? Які механізми участі можна застосувати, щоб вирішити цю ситуацію (прописати для кожної сторони конфлікту)?

А) В Одесі двоє громадян України, євреї за походженням, придбали земельну ділянку (далеко від центра міста). На законних підставах, після оформлення документів отримали дозвіл на будівництво житлового будинку. Пройшовши всі комісії, отримали містобудівні умови та обмеження, зробили проєкт. Депутати ухвалили рішення на виконкомі міської ради. Будинок планували будувати великим, на дві сім'ї, бо ще планували приймати земляків та родичів. Після рішення сесії, мешканець Одеси, помічник народного депутата, в соціальній мережі фейсбук та в групі міста почав поширювати дописи з вимогою «не допустити хасидів до Одеси». Він поширював інформацію про те, що будинок планують будувати, щоб потім використовувати як готель, щоб приймати хасидів, і скоро Одеса перетвориться на Умань.

Помічник народного депутата зібрав підписи серед мешканців вулиці, де мали будувати будинок (розповідав жителям про те, що необхідно зібрати підписи проти будівництва готелю, натомість в документах пропонував поставити підпис, що мешканці проти будинку).

Б) З числа переселенців-кримських татар було створено громадську організацію, яка проводить заняття з дітьми в позаурочний час (розвиток культури, вивчення мови, співу, танці), чотири роки організація залучала

гранти, батьки самі фінансували заходи. Навчання відбувалося в приміщенні Одеської школи в суботу та неділю. Проводилися й спільні заходи для дітей різної етнічної приналежності стосовно Криму, прав меншин.

Організація звернулася до Департаменту освіти, відбулась одна з багаточисленних зустрічей щодо державної підтримки центру. Раніше відбувалися зустрічі на рівні міністерства, де було досягнуто порозуміння. Організація просила оплату ставок для вчителів (будинки дитячої творчості). Попередні домовленості говорили про можливість виділення 6 ставок. У департаменті було запропоновано 0.25 ставки та сказано, що організація взагалі не має опікуватися тими питаннями. Після широкого резонансу в ЗМІ, листів, кошти було виділено на 4 ставки.

Представники організації вказували, що з ними спілкувалися в образливій формі, не хотіли слухати про окупацію Криму та проблеми кримських татар.



Заняття 1.4. Практичне заняття «Моделі поведінки та засоби вирішення конфліктів»



Мета: розвивати у слухачів вміння та навички саморефлексії, зокрема прояснення внутрішніх позицій, їх узгодженості з урегулювання внутрішньо особистісного конфлікту, використовуючи алгоритм, можливі альтернативи, відповідні інструменти задля вирішення внутрішньо особистісного конфлікту.



Форма проведення: робота у парах, акс.



Питання для обговорення

1. Особливості внутрішньоособистісного конфлікту. У чому його небезпека?
2. Наведіть приклади, коли можна використовувати метод «Внутрішня команда».

1. Вправа «Внутрішня команда»

Мета методу: прояснення внутрішніх позицій, їх узгодженості з урегулювання внутрішньоособистісного конфлікту.

Інструментарій, необхідний для проведення: на кожного учасника 1 альбомний аркуш, олівець або ручка.

Методичні рекомендації та дидактичні інструкції:

Робота із вправи «Внутрішня команда» виконується у парах – (40-60 хв.). Тренер інформує учасників про правила та способи виконання вправи. Учасники сідають за столами по двоє: один у ролі коуча, другий у ролі клієнта. Надається інструкція та аркуш паперу з олівцем або ручкою.

Інструкція

1. Поставте проблемне питання та опишіть ситуацію.
2. Намалюйте фігуру з великим животом та прислухайтеся до голосів своєї «Внутрішньої команди».
3. Які голоси чути всередині вас?
4. Зосередьте увагу на «Внутрішній фігурі». Що вона говорить?

5. Знайдіть відповідне ім'я цього голосу (члена команди), це можуть бути мотиви, соціальні ролі, цінності, емоції тощо.

6. Дослухайтеся до інших голосів, їх може бути від 4 до 8 і більше, опишіть, дайте їм ім'я.

Міні-кейс

Керівник закладу освіти, що повинен працювати у змішаному форматі, перебуває у розпачі, оскільки частка вчителів з основних предметів переїхала на тимчасове проживання за кордон. Ситуація у колективі напружена, оскільки переважна більшість вчителів, які відсутні, є ще класними керівниками. Відповідна робота з батьками не ведеться, учні ігнорують дистанційне навчання, вийти в офлайн формат неможливо, сховище не відповідає вимогам, вчителів для очного навчання не вистачає, якість навчання різко знижується. Батьки скаржаться, вимагають офлайн навчання. Вчителі, що працюють в Україні, перевантажені, систематично скаржаться на колег за кордоном, відмовляються вести за них документацію тощо.

Як покращити ситуацію, що сталася?

- з одного боку, ситуація в освіті наче регламентована законодавчо, надано можливість працювати на відстані

- з іншого боку, психологічний клімат у колективі погіршується з кожним днем, якість навчання бажає кращого. Наче і сховище можливо підготувати, але вчителі неготові повернутись з-за кордону.

Внутрішні голоси (можна додати свої):

-песиміст, реаліст, мати, колега-критик, менеджер оптиміст, директор.

Кожний голос необхідно описати з позиції переваг «+» та недоліків «-».



Література:

1. Гриценко Т., Гриценко С., Іщенко Т., Мельничук Т., Чуприк Н., Анохіна Л. Етика ділового спілкування. Київ, 2019. 334 с.
2. Гусева К. Проценко Д. Як, коли, де працює діалог? Київ, 2019. 50 с.
3. Зарицька В.В. Психологія конфлікту. Запоріжжя: Гельветика, 2019. 380 с.
4. Коучинг конфліктів - вирішіте проблеми, змінюючи відносини. [Практикум для тренерів] / За заг. ред. професорів О. Редліха та С. Хаджирадєвої. Миколаїв: Смельянова Т.В. 2023. 167 с.
5. Розов В. Комунікативна підготовка. Київ : Вид-во Центр навчальної літератури, 2020. 160 с.
6. Психосоціальна підтримка публічних службовців в умовах воєнного стану / Н. Алюшина, Ю. Жигуліна-Фаль, Н. Наулік та ін.; за заг. ред. проф. О. Редліха, С. Хаджирадєвої. Миколаїв : Смельянова Т. В., 2022. 166 с.

ТЕМА 2 ОСНОВНІ ІНСТРУМЕНТИ КОУЧ-МЕНЕДЖМЕНТУ



Інформаційно-довідкові матеріали до лекції



Заняття 2.1. Лекція-презентація з теми «Інструменти коуч-менеджменту»

Мета: науково обґрунтувати особливості впровадження коучингового процесу, розкрити специфіку інструментів коучингу та методики їх застосування в коучинговій діяльності.



Питання для обговорення:

1. Особливості впровадження коучингового процесу.
2. Інструменти коучингу та методика їх застосування в коучинговій діяльності.



Ключові слова: інструменти, коуч, коучинговий процес, інструменти та засоби коуч-менеджменту.



1. Особливості впровадження коучингового процесу.

International Coach Federation (ICF) -
Міжнародна Федерація Коучингу

Перша професійна організація в світі, яка створила філософію та дала визначення коучингу, а також розробила стандарти етичних принципів і ключових професійних компетенцій, які зобов'язані дотримуватися та які мають виконувати усі професійні коучі ICF.

ВИЗНАЧЕННЯ ТЕРМІНУ «КОУЧИНГ» (О. Нежинська, В. Тименко)

Автор	Сутність поняття «коучинг»
Т. Голві	- методика розкриття потенціалу особистості для максимізації власної продуктивності та ефективності, не тільки техніка, яка застосовується в певних обставинах, а ще і метод управління, метод взаємодії з людьми, а також спосіб мислення;

продовження таблиці

Дж. Уїтмор	- розкриття потенціалу людини з метою максимального підвищення її ефективності, коучинг не вчить, а допомагає навчатися;
Т. Леонард	- безперервні професійні стосунки, які допомагають людям створювати видатні результати у своєму особистому житті, кар'єрі, бізнесі або організації. За допомогою процесу коучингу клієнти поглиблюють свої знання, покращують свій коефіцієнт корисної дії (ККД) та підвищують якість свого життя;
Етичний кодекс ICF	- процес, збудований на принципах партнерства, який стимулює мислення і творчість клієнтів, надихає їх на максимальне розкриття свого особистісного та професійного потенціалу;
М. Дауні	- мистецтво сприяти підвищенню результативності, навчанню та розвитку іншої людини;
М. Аткинсон	- процес, що здійснює позитивні зміни за рахунок внутрішнього потенціалу людей, команд, організацій;
Л. Уїтворт, Г. Кімсі-Хаус, Ф. Сендал	- взаємовідносини для людей, які здійснюють важливі зміни у своєму житті;
Г. Коллінз	- мистецтво та практика ведення людини від того пункту де вона знаходиться, до більшої самореалізації, якої вона прагне;
Е. Зеєр	- індивідуальне тренування людини для досягнення значимих для неї цілей, підвищення ефективності планування, мобілізації внутрішнього потенціалу, розвитку необхідних здатностей та навичок, опанування передових стратегій досягнення результату;
В. Зеленін	- самоактуалізуюча оптимізація психічної норми через прояв до цього часу нереалізованого потенціалу в різних сферах життя в контекстах, які постійно змінюються;
А. Цивінська	- процес підтримки розвитку та закріплення умінь за допомогою другої особи – коуча – через спостереження, постановку цілей і завдань, регулярне надання зворотного зв'язку і тренування нових моделей поведінки;
О. Нежинська, В. Тищенко	- унікальний підхід, що увібрав у себе найкорисніше з інших систем допомоги людині (психотерапії, тренерства, консультування).

Коучинг повністю відрізняється від інших методів допомоги особистості, таких як тренінг, консультування, психотерапія, наставництво / менторство.

Відмінність коучингу від інших методів допомоги (за О. Нежинською та В. Тищенко)

Коучинг:

- людина навчається усвідомлено реагувати на різні ситуації;
- пропонує клієнту знайти рішення самому і взяти на себе відповідальність за його виконання;
- коучинг не працює з травмами і минулим клієнта;
- заохочує людину саму шукати та пробувати різні методи на шляху до досягнення мети.

Тренінг:

- доведення до автоматизму навичок роботи в певних умовах.

Консультування:

- у консультуванні рішення пропонує консультант, спираючись при цьому на свій багатий власний досвід.

Психотерапія:

- психотерапія працює з минулим людини.

Менторство/наставництво:

- ментор / наставник скеровує та контролює дії клієнта та показує приклад – як потрібно робити.

ОСНОВНІ ВИДИ КОУЧИНГУ

Назва	Основні характеристики
1.Лайф-коучинг (Life Coaching)	концентрується на плануванні життя і досягненні власних цілей, охоплюються уміння організації узгодженості між особистим і професійним життям.
2.Бізнес-коучинг (Business-coaching)	формування динамічної, креативної позиції в конкурентному середовищі, а також підтримка і супровід у розвитку бізнесу.
3.Коучинг для керівників (Executive coaching)	спрямований на найвищий рівень керівництва, найбільш ефективний, коли топ-менеджер починає керівну / управлінську кар'єру, хоче розвивати нові уміння і потребує підтримки у важкі моменти кар'єри.
4.Коучинг лідерства (Leadership Coaching)	спрямований на взаємодію з менеджером, відповідальним за управління колективами; мета тут сфокусована на розвиток і мотивування співробітників, сприяння заангажованості, лояльності членів команди, вільний обмін власними позиціями, думками в колективі.
5.Коучинг кар'єри (Career coaching)	інтерактивний процес співпраці клієнта і коуча у сфері професійної діяльності клієнта; коучинг кар'єри охоплює такі аспекти професійної діяльності, як: ефективні пошуки нової роботи; розробка плану професійного розвитку; встановлення кар'єрних цілей; визначення і використання своїх талантів; аналіз і виділення важливих аспектів своєї ідеальної роботи і професії; пошук роботи, яка найбільш задовольняє потреби тощо.
6.Коучинг на робочому місці (On-Job-Coaching)	зосереджений на розвитку компетенції під час виконання роботи; коуч бере участь у подіях щоденної роботи клієнта (наприклад, зустрічах з колективом, презентаціях), і, надаючи зворотний зв'язок, підтримує клієнта в підвищенні рівня його професійної компетентності.

продовження таблиці

7.Коучинг спорту	спрямований на допомогу спортсмену в досягненні поставлених ним же спортивних цілей; може бути спрямований на допомогу у розвитку фізичних, технічних, тактичних і психологічних (мотивація, протидія психологічному тиску до, під час і після змагань, комунікація з партнерами по команді, взаємовідносини з тренером тощо) аспектів підготовки до змагань.
8.Коучинг освіти	інструмент підвищення ефективності взаємодії в системі освіти в цілому, у всіх напрямках: педагог-студент, педагог-адміністрація, педагог-педагог (мотиваційний чинник при цьому – повага, значимість кожного, ріст і розвиток).
9.Сімейний коучинг	системна робота як із цінностями окремо взятого члена сім'ї, так і з цінностями всієї родини в цілому; підсумок роботи з сімейним коучем передбачає поліпшення взаємин як з близькою людиною, так і в колі сім'ї в цілому.
10.Коучинг особистої ефективності	основним є бажання людини підвищити професійну або іншу ефективність, поліпшити тайм-менеджмент, спортивні показники, збалансувати різні напрямки життя для максимального розвитку бажаних сфер.

За стилем ведення

Фрістайл-коучинг – це вільний стиль коучингу, коли клієнт формулює запит на одну сесію за декілька днів до або прямо перед сесією.

Процесуальний коучинг – це стиль коучингу, в основі якого лежить розроблена коучем (спільно з клієнтом) програма розвитку.

За рівнем змін

Трансформаційний коучинг – докорінні зміни у житті людини, її призначенні, місії. працюють з мета-планом розвитку особистості, зі зміною обмежуючих переконань і ухваленням кардинальних рішень для повної самореалізації людини за допомогою реалізації практичних дій.

Поведінковий коучинг – націлений на зміну моделей поведінки, досягається за рахунок вироблення навичок, здібностей, звичок, засвоєння та тренування нових стратегій поведінки (публічні виступи, делегування повноважень, презентація, взаємодія з клієнтами, робота із запереченнями, встановлення контакту тощо).

Коучинг розвитку – працює з розвитком особистості, усвідомлюються базові потреби (їх відмінності від обов'язків і необхідності), глибинні цінності (їх відмінності від можливостей і нав'язаних стандартів), а також створюється довгострокова система цілей – стратегія досягнення бажаних результатів в усіх сферах життя клієнта.

Характеристика видів коучингу (за О. Нежинською, В. Тименко)

Класифікаційна ознака	Вид коучингу	Характеристика
За кількістю учасників	індивідуальний	передбачає підвищення особистої ефективності працівника у різних життєвих сферах; може застосовуватись для розвитку професійно-ділових, моральних, соціально-психологічних та адміністративно-організаційних якостей;
	груповий	підвищення ефективності роботи групи, спрямований на підвищення рівня взаємодії у групі, зниження рівня конфліктності, інтегрованості цілей учасників групи, подолання опору змінам у групі;
	корпоративний	вплив на розвиток підприємства загалом, може бути застосований для малих та середніх підприємств, оскільки саме такі види підприємств можна стимулювати до розвитку цілому; щодо великих підприємств, то доцільно здійснювати коучинг конкретних підрозділів, відділів чи структурних одиниць у формі групового коучингу.
За спрямованістю на розвиток	інтенсивний	представляє собою розвиток нових навичок та компетенцій працівника, орієнтований на якісний розвиток;
	екстенсивний	спрямований на розвиток існуючих характеристик, компетенцій, навичок та якостей працівника; орієнтований на критеріальний розвиток;
За спрямованістю на систему управління	коучинг керуючої системи	реалізується для керівників різних рівнів управління;
	коучинг керованої системи	спрямований на розвиток потенціалу керованої системи на підприємстві, ініціаторами такого виду коучингу можуть бути лінійні менеджери та власники підприємств;
За періодичністю проведення	разовий	встановлення необхідності та доцільності застосування саме коучингу, а не інших інструментів чи засобів розвитку працівника, групи чи загалом підприємств;
	періодичний	систематична реалізація програм розвитку працівника, скільки працівники ніколи не повинні зупинятися на досягнутому, а ставити перед собою нові цілі та досягати їх, то саме періодичний коучинг є тим самим засобом, який спонукатиме їх до такої діяльності;
	довготривалий	застосовується у випадку реалізації довгострокових планів та проєктів розвитку підприємства; на відміну від періодичного виду коучингу його необхідність вказується на початку проєкту і триває до його закінчення.

Продовження таблиці

За характером та метою розвитку	адміністративно-організаційний	призначенням є розвиток організаційних та адміністративних навичок;
	соціально-психологічний	спрямований на розвиток культури, уміння керувати своєю поведінкою, психічним станом та іншими характеристиками, які створюють імідж працівника;
	особистісний	синонімом є Life-коучинг, спрямований на формування та реалізацію особистих життєвих цілей людини;
	професійно-діловий	передбачає розвиток професійних компетенцій та навичок, сприяє розвитку ділових якостей;
За сферою використання	маркетинговий	типологія видів коучингу передбачає його використання в різноманітних сферах діяльності підприємства; коучинг може бути спрямований на маркетингову, фінансову, управлінську, кадрову, освітню чи виробничу діяльність. Конкретний вид коучингу обирається керівництвом залежно від того, які напрями діяльності мають певні недоліки та потребують розвитку;
	фінансовий	
	управлінський	
	бізнес-коучинг (підприємницький)	
	кадровий	
	освітній	
За способом проведення	виробничий	
	усний	вид коучингу, який полягає у проведенні вербальної комунікації між коучем та слухачем коучингу;
	ілюстративний	передбачає застосування різноманітних графічних моделей, органіграм, топограм, хронограм та діаграм у процесі реалізації коучингу; основною метою є створення наочності, універсальності, змістовності та зручності подання матеріалів коучингового процесу;
	дистанційний	поширений особливо в зарубіжній практиці, серед способів, які при цьому використовуються (Інтернет та мобільний зв'язок), тобто користувач коучингу може узгоджувати деякі аспекти досягнення цілей, не здійснюючи безпосереднього контакту із коучем;
	очний	найбільш поширений вид коучингу, який передбачає безпосередньо взаємодію у процесі реалізації коучингу;
	комбінований	вид коучингу, що дозволяє застосовувати вище перелічені засоби проведення коучингу.

Переваги застосування коучингу в особистісній і професійній діяльності за Дж. Уїтмором

поліпшення
продуктивності
діяльності

швидке навчання
«без відриву від
роботи»

висока еластичність і
адаптивність до змін

поліпшення
взаємовідносин
у колективі

зростає особиста
ефективність клієнта
та швидкість його
просування до мети

покращення якості
життя

краще використання
внутрішніх ресурсів
людей

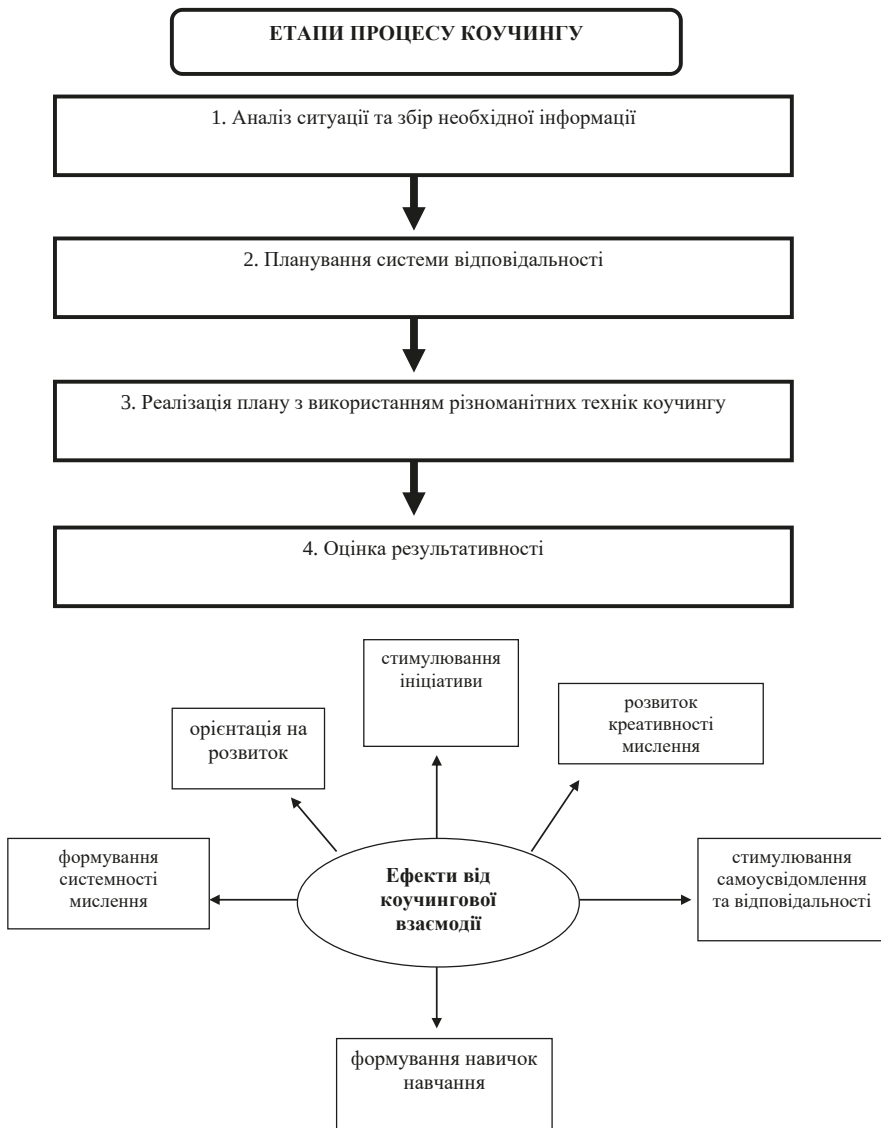
**Зміст коучингу –
завжди запит, цілі та результати, а також якість
життя та успіх клієнта.**

**Коучинг як метод
комунікації**

стимулює розкриття
потенціалу підлеглих

покращує якість взаємодії зі
стейкхолдерами

**Впровадження коучингового процесу
має свої особливості, вимагає створення
сприятливих умов
для розвитку потенціалу клієнта.**



ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ КОУЧИНГУ

Назва етапу коучингу	Характеристика та особливості
1. Створення коучингової атмосфери	- для того, щоб коучинг був ефективним, важливо створити атмосферу довіри та відкритості; що дозволить клієнту відчувати себе комфортно, висловлювати думки, сумніви та цілі без страху осуду.
2. Визначення цілей коучингу	- коуч і клієнт спільно визначають конкретні цілі коучингу, враховуючи його різновиди (може бути як професійний розвиток, так і особистісні зміни); важливо, щоб цілі були зрозумілими, досяжними й узгодженими з інтересами клієнта; найпопулярнішим інструментом для цього є методика SMART.
3. Індивідуальний підхід	- коучинг повинен враховувати потреби, здібності й мотивацію кожного клієнта, оскільки у всіх вони різні; коуч розробляє індивідуальну стратегію, враховуючи специфіку запиту клієнта, що допомагає досягти кращих результатів та ефективніше впровадити зміни.
4. Фокус на розвиток сильних сторін	- фокус на розвиток сильних сторін клієнта, а не на виправлення недоліків; що сприятиме подоланню труднощів та досягнення цілей, використовуючи свої сильні сторони.
5. Активне залучення клієнта	- коуч лише допомагає знаходити відповіді та рішення самостійно, оскільки клієнта активно залучають у процес, він вчиться брати відповідальність за своє життя та рішення, що сприяє довготривалим змінам.
6. Постійна взаємодія і підтримка	- коучинговий процес включає постійну взаємодію між коучем та клієнтом, можуть бути регулярні сесії, зустрічі або онлайн-спілкування, під час яких клієнт отримує зворотний зв'язок, підтримку та нові інструменти для роботи над собою.
7. Застосування відкритих запитань	- важливою особливістю коучингу є використання коучем відкритих запитань, що сприяє рефлексії клієнта, допомагає глибше усвідомити свої думки, почуття та дії; відкриті запитання дозволяють розширити погляд на ситуацію та знайти нові підходи до вирішення проблем.
8. Оцінка прогресу	- важливо постійно оцінювати прогрес клієнта, що дозволяє зрозуміти, наскільки близько він до досягнення поставлених цілей, а також скоригувати стратегію, якщо це необхідно.
9. Гнучкість і адаптація процесу	- ситуація клієнта може змінюватися, коуч повинен бути готовим адаптувати процес під нові обставини або потреби клієнта, зберігаючи при цьому загальну спрямованість на досягнення цілей.
10. Роль коуча як фасилітатора	- коуч не дає готових рішень, а сприяє тому, щоб клієнт самостійно знаходив їх, що сприяє усвідомленню клієнтом своїх можливостей та відповідальності за ухвалені рішення.
11. Робота з переконаннями та обмеженнями	- коуч допомагає клієнту виявляти негативні або обмежувальні переконання та замінювати їх на більш конструктивні, які сприяють зростанню та розвитку.
12. Довгостроковий вплив	- коучинг спрямований також на розвиток навичок саморефлексії та самоуправління, які залишаються з клієнтом після завершення процесу, що дозволяє клієнту продовжувати розвиватися і досягати нових цілей самостійно.

ВИЗНАЧЕННЯ ТЕРМІНУ «КОУЧ»

Автор	Сутність визначення «коуч» як основної фігури коучингу
Дж. Уйтмор	- людина, яка допомагає клієнту розкрити свій потенціал, щоб досягти поставлених цілей; не дає порад, а лише направляє клієнта до самостійного вирішення проблем і досягнення результатів.
Т. Голвей	- фасилітатор процесу навчання та розвитку, який допомагає людині долати внутрішні бар'єри та досягати результатів через самоусвідомлення і рефлексію.
Гр. Александер	- людина, яка сприяє розвитку уявлень клієнта про власні можливості та допомагає сформувати чіткий план дій для досягнення цілей.
Дж. Старр	- професіонал, який допомагає людині визначити її цілі, вирішити проблеми та досягти бажаних результатів через створення позитивного середовища для роздумів, питань та рефлексії; акцентує увагу на розвиткові мислення клієнта, допомагаючи йому знайти власні відповіді.
Ф. Лайлліс	- партнер у розвитку, який підтримує клієнта на шляху до кращої версії себе через відкриті запитання та емпатійне слухання, допомагає клієнтові побачити ситуацію з різних точок зору і знайти нові рішення.
Е. Грант	- коуч як «агент змін», який повинен допомагати клієнту не тільки досягати індивідуальних цілей, але й сприяти змінам в їхньому житті, орієнтуючись на довгострокову трансформацію мислення і поведінки.
І. Голдштейн	- коуч є не тільки мотиватор, але й експертом з розвитку навичок критичного мислення та вирішення проблем; працює над підвищенням рівня самостійності та відповідальності у клієнта.
Дж. Флеверті	- коуч - провідник, який допомагає іншим бачити нові можливості та розвивати нові перспективи, щоб ефективно діяти і ухвалювати кращі рішення.

ЯКОСТІ, НЕОБХІДНІ КОУЧУ ДЛЯ ДОСЯГНЕННЯ УСПІХУ В ПРОФЕСІЇ (за М. Б. О'Нілом)

1.Толерантність до невизначеності	- здатність комфортно почуватися та ефективно діяти в умовах неоднозначності, суперечливості інформації, уміння ухвалювати рішення та діяти, незважаючи на відсутність повної інформації.
2.Стресостійкість	- забезпечує можливість впоратися з найскладнішими ситуаціями, які виникають у процесі коучингу; дозволяє ефективно працювати в умовах тиску та невизначеності, зберігаючи професійну дієвість та благополуччя.
3.Самодиференціація	- знання себе, своїх особливостей і вміння відокремити різні сфери своєї особистості й емоційні реакції від безпосередніх реакцій на клієнта.
4.Системне мислення	- уміння бачити ситуацію клієнта як систему, у всіх її взаємозв'язках і взаємозалежностях.
5.Позитивне мислення	- означає бачити позитив у будь-якій ситуації, а також орієнтацію на майбутній позитивний результат.
6.Орієнтація на досягнення	- у коуча повинна переважати мотивація досягнення, а не мотивація уникнення невдач, інакше йому складно буде вести клієнта до досягнення мети.
7.Саморозвиток	- прагнення до саморозвитку, зокрема постійного підвищення кваліфікації.
8.Вміння будувати партнерські відносини	- встановлювати та підтримувати взаємовигідні та довготривалі зв'язки з іншими людьми, базуючись на взаємній повазі, довірі та співпраці.

Рівні слухання клієнта коучем:

Нульовий рівень слухання – фактично коли не слухаєш іншу людину, а думаєш про своє. Часто в розмові один партнер щось розповідає, а другий в цей час думає про те, що він сам потім скаже – це теж випадок відсутності уваги до слів іншої людини.



Перший рівень слухання – інформаційний, коли ми прислуховуємося до слів, які промовляє інша людина, в цьому випадку контакт буде поверхневим.



Другий рівень слухання – глибинний, який дає можливість побачити різноманітні нюанси емоцій, і того, що стоїть за словами клієнта на невербальному рівні.



Третій рівень – емпатичне слухання – відчування клієнта, його настрою, бажань, емоцій тощо; найглибший рівень контакту і розуміння коучем клієнта.

Безпосередньо коучинговий процес реалізовується через формулювання запитань, які є ефективним інструментом у роботі коуча, оскільки запитання примушують спочатку думати, а потім надавати відповіді.

Існує п'ять головних причин, чому коучу краще ставити запитання, а не давати поради та рекомендації (за Т. Столцфузом)



1. Клієнт має усю повноту інформації

2. Постановка запитань мобілізує

3. Постановка запитань мотивує до дії

4. Постановка запитань розвиває лідерські навички

5. Постановка запитань дає відчуття, що Ви розумієте людину.

ВИДИ КОУЧИНГОВИХ ЗАПИТАНЬ

1. Запитання-криголами	Після стандартного запитання, до якого усі звикли, ми ставимо доповнююче, яке забезпечує перехід на більш довірливий рівень розмови. <i>Наприклад: після запитання «Як Ви себе почуваєте?» можна запитати «А який найголовніший чинник, що допомагає Вам добре себе почувати?»</i>
2. Сутнісні запитання	Такі запитання розкривають суть певних подій і явищ та стимулюють людей замислитися про щось важливе, розкриваючи власну особистість. <i>Наприклад: Що важливого сталося у Вашому житті за останній місяць? Що у Вашому сьогоднішні приносить Вам найбільшу радість? А що Ви хотіли би змінити у своєму житті? Що займало Ваші думки цього тижня? На чому зосереджена Ваша увага?</i>
3. «Сильні» запитання	Запитання здатні змінити сенс життя, можуть схилити прийняти іншу точку зору, «запалити вогонь віри» у власні сили, змусити замислитися або мобілізувати потенціал для досягнення поставлених цілей за допомогою вчасно заданого точного та глибокого запитання. Відповідаючи на них, клієнт сам знаходить кращі варіанти вирішення проблем. <i>Наприклад: «Як продовжувати, щоб швидше досягти результату?», то буде декілька можливих варіантів дії.</i>

Запитання, які часто використовуються провідними коучами світу під час коуч-сесій (за результатами опитування ICF, 2015 р.)

- Якби я дав Вам додаткову годину в добі, що би Ви з нею робили?
- Що би Ви робили, якби мали безмежні ресурси?
- За яку історію Ви так міцно тримаєтеся?
- Що Ви зробите в першу чергу? Що тягне Вас назад?
- Як багато енергії Ви готові вкласти в це?
- Яке б Ви могли придумати ідеальне рішення?
- Що Ви намагаєтеся довести собі?
- Якби я був у Вашій ситуації і попросив би у Вас поради, що би Ви порадили мені в першу чергу?
- Що б Ви спробували прямо зараз, якби знали, що не можете допустити невдачу?
- Просто тому що це сталося у минулому, чому це повинно статися знову?
- Що Ви робите такого, що приносить Вам радість і захват?
- Якби Ваші гроші могли говорити, що вони би Вам сказали?
- Яке переживання Ви хочете втілити в життя?
- Наскільки це рішення відповідає Вашим уявленням про самого себе?
- Коли Ви починаєте? Які маленькі кроки Ви можете вчинити, щоб підібратися ближче до своєї мрії?
- Чого Ви чекаєте?
- Як Ви думаєте, в чому мораль у цій історії?
- Які позитивні моменти є в цій негативній ситуації?

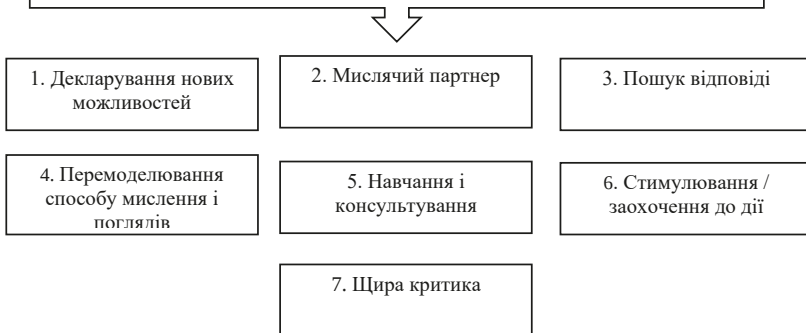
ПОМИЛКИ КОУЧІВ ПІД ЧАС ФОРМУЛЮВАННЯ ЗАПИТАНЬ

1. Відкриті та закриті запитання	Необхідно задавати клієнту відкриті запитання і уникати закритих, оскільки вони є однією з найбільших проблем у коучингу. Відкриті запитання розпочинаються із слів «Як?», «Коли?», «Де?», «Для чого?», «Навіщо?», «Хто?», «Що?» і т.ін. <i>Наприклад:</i> <i>Закрите питання: А чи могли би Ви окрім усього іншого, зарезервувати у своєму робочому графіку вечори, які Ви проводили би зі своєю сім'єю?</i> <i>Відкрите питання: Що Ви могли би зробити, що б окрім усього іншого, зарезервувати у своєму робочому графіку вечори, які Ви би проводили зі своєю сім'єю?</i>
2. Питання, які пропонують відповідь	Такі питання є порадами, до яких додали знак питання. Коуч хоче запропонувати клієнтові готову відповідь, але цього не можна робити на коуч-сесії, тому дає раду у формі питання. Але щоб цього уникнути необхідно розширити питання, яке передбачало рішення і представити його у формі відкритого питання. <i>Наприклад: запитання, яке пропонує рішення: «А чи не повинні Ви спочатку запитати шефа, а тільки потім почати це реалізовувати?» можна змінити та запитати «Як прийнято у Вашій організації поступати у такому разі?».</i>
3. Пошук «ідеального питання»	Успішність роботи коуча полягає не у пошуку ідеального питання, а в тому, щоб не порушувався хід коуч-сесії та бесіда йшла в активному руслі. Якщо витрачати час на пошук «ідеального» питання то можна втратити суть розмови або не вибудувати діалог.
4. Питання, які є складними для розуміння	Похідною від проблеми пошуку ідеального питання є складні для розуміння питання. Деякі коучі не можуть не поставити одне і те ж питання трьома різними способами, до того ж вiplітаючи в це питання різні нюанси та потенційні варіанти рішень. В такому випадку коли коуч врешті-решт закінчить формулювання питання, у клієнта в голові виникає «каша», і він не знає, на яку частину питання відповідати, що у свою чергу порушує природний хід розмови.
5. Питання-інтерпретація	Таке питання нав'язує клієнту власну думку коуча щодо його висловлювання. <i>Наприклад:</i> <i>Клієнт говорить: «Щось мені останнім часом важко вставати вранці щопонеділка. Робота над проектом забирає у мене усі сили.»</i> <i>Коуч відповідає питанням-інтерпретацією: «А як давно Ви ненавидите власну роботу?».</i> <i>Правильне питання «Як давно Ви відчуваєте нестачу сил в процесі роботи над проектом?».</i>

продовження таблиці

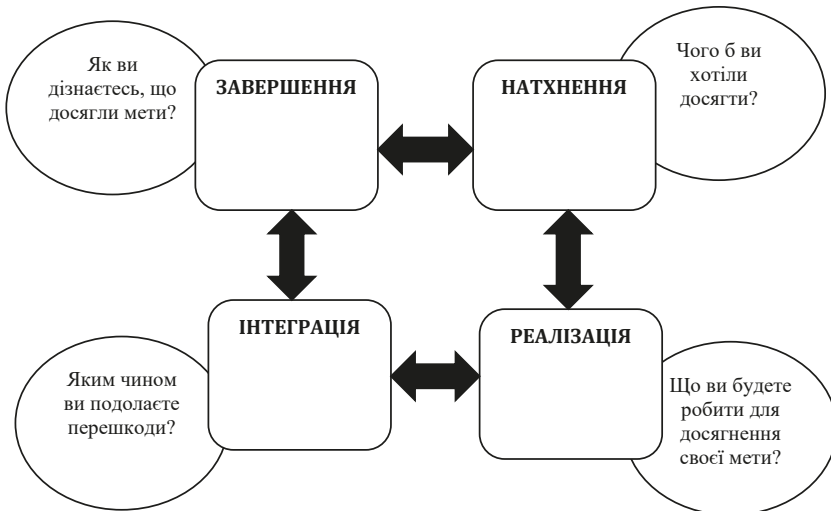
6. Риторичні запитання	Такі питання є власним твердженням у питальній формі. Може бути як емоційним, так і засуджуючим. <i>Наприклад:</i> <i>Про що Ви взагалі думали? Ви дійсно хочете так просто знищити свою кар'єру? А чи це не спроба відхилитись від цього?</i>
7. Запитання, що наштовхують на відповідь	Питання, які наштовхують на відповідь небезпечні тим, що ненав'язливо натякають клієнтові на певну відповідь, яку свідомо або підсвідомо чекає почути коуч. Якщо риторичне питання є відверто упередженим, то використовуючи такий тип питання, Ви можете навіть не помітити, що направляєте розмову у бік «правильної» відповіді. <i>Наприклад:</i> Як би Ви описали це почуття: смуток? Ми витратили багато часу, обговорюючи це питання останні пару тижнів. Ви вже готові прийняти рішення з цього питання?
8. Рідкісне переривання клієнта	Відсутність сміливості перервати клієнта, коли він відхиляється від основної теми розмови та направити розмову в потрібне русло є для початківців-коучів найбільш важким завданням, ніж наприклад, часте переривання клієнта. Хоча деякі клієнти відповідають на питання досить лаконічно, більшість клієнтів можуть на кожне відкрите питання відповідати 10-хвилинним монологом. Занадто багато несуттєвих деталей гальмують процес коучингу й утруднюють ясне бачення ситуації
9. Часте переривання клієнта	Щоб з'ясувати чи часто коуч перериває клієнта – потрібно записати коуч-сесію і потім ввімкнути її на середині. Необхідно визначити: - переривання: Ви почали говорити, коли клієнт не закінчив своє висловлювання; - домінування в розмові: продовжуєте розмову, хоча клієнт намагався Вас перервати, або Ви почали говорити одночасно з клієнтом, але Ви не поступилися клієнту; - відповідь за клієнта: Ви закінчили пропозицію замість клієнта.
10. Запитання «Чому?»	Таке питання зазвичай призводить до того, що клієнт замикається в собі, тому що ставляться під сумнів його мотиви. Краще питання «Чому?» замінити на слово «Що?». Наприклад: «Чому Ви відхилили цю пропозицію?». Краще: «Що послужило приводом, що Ви відхилили цю пропозицію?».

ТИПИ КОУЧИНГОВИХ РОЗМОВ

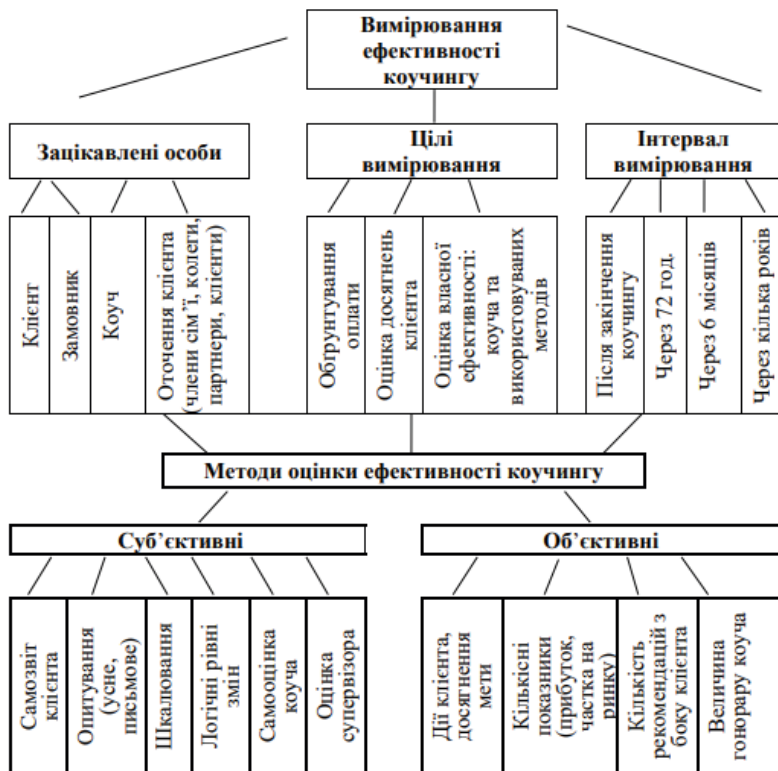


Постановка мети коучингу варто аналізувати крізь рамку результату, що представлена через чотири послідовні фази

Рамка оцінювання результату коучингу



СКЛАДОВІ ВИМІРЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОУЧИНГУ

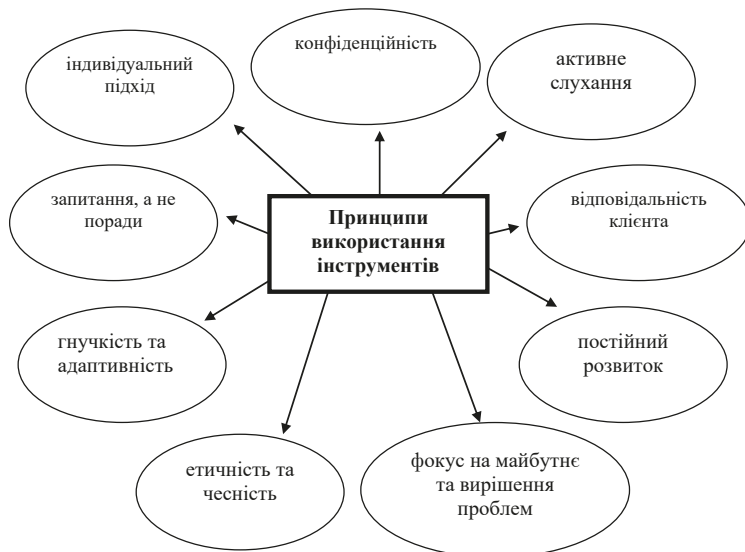


2. Інструменти коучингу та методика їх застосування

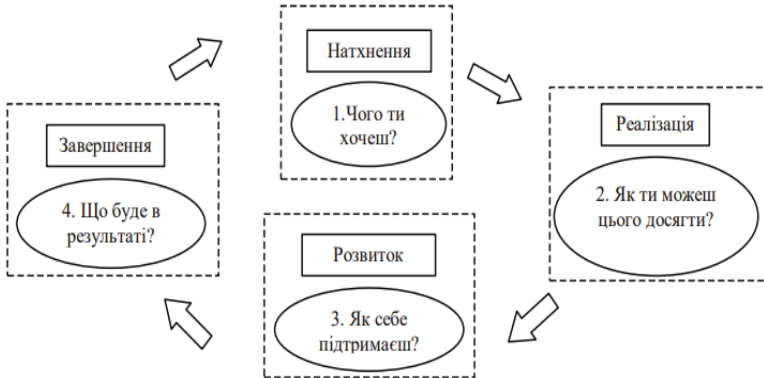
Інструменти коучингу – методи, техніки та ресурси, які коуч використовує для того, щоб допомогти клієнтам досягати їхніх цілей, розвивати особисті або професійні навички та змінювати мислення.



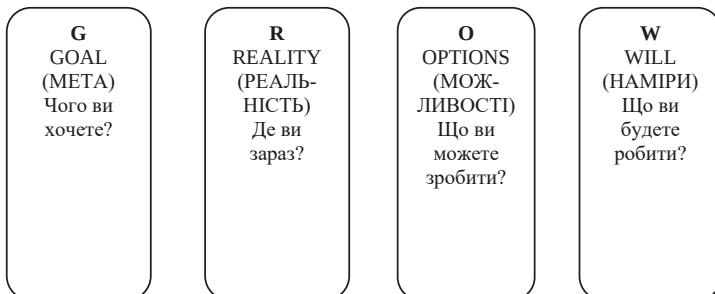
Принципи використання інструментів коучингу -
ключові елементи, які забезпечують ефективність цього процесу
та допомагають клієнту досягти бажаних результатів



Інструменти коучингу «Чотири питання планування» (за О. Подухевич)



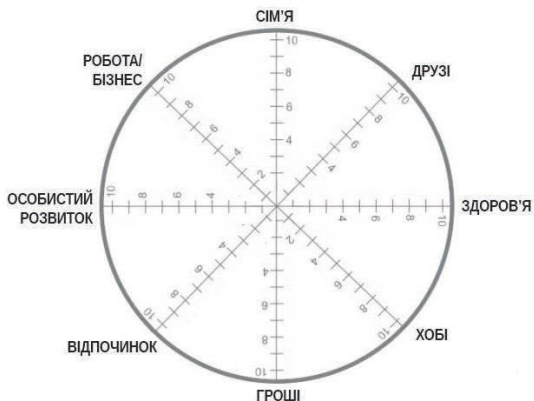
ІНСТРУМЕНТ КОУЧИНГУ «GROW MODEL» (МОДЕЛЬ РОСТУ)



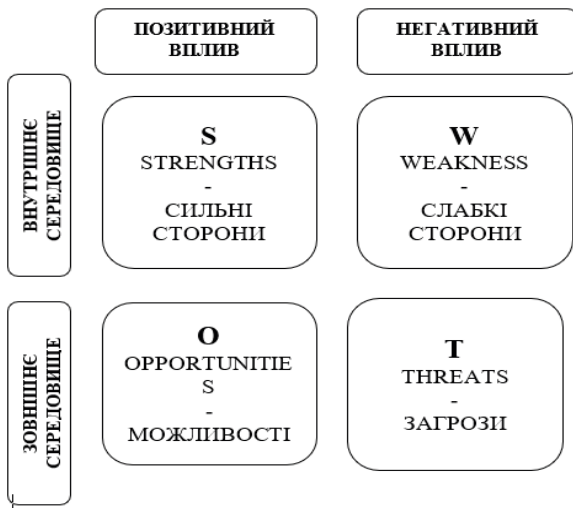
ІНСТРУМЕНТИ КОУЧИНГУ

Назва	Характеристики
1. GROW-модель	Модель є однією з найпопулярніших в коучингу, назва розшифровується як: G (Goal) - цілі: визначення коротко- та довгострокових цілей клієнта. R (Reality) - реальність: аналіз поточної ситуації та факторів, що впливають на досягнення мети. O (Options) - варіанти: пошук можливих рішень і шляхів досягнення мети. W (Will) - воля: складання плану дій і визначення кроків для його виконання. Модель допомагає структурувати коучингові сесії та сфокусувати клієнта на досягненні конкретних результатів.
2. Колесо балансу	Інструмент, який допомагає клієнту візуально оцінити баланс у різних сферах життя: кар'єра, фінанси, стосунки, здоров'я, розвиток, відпочинок та інші. Колесо балансу дозволяє клієнту бачити, яка сфера потребує більше уваги, і де потрібно збалансувати зусилля.
3. Питання-підсилювачі	Важливим інструментом коучингу є потужні запитання, що допомагають клієнту глибше осмислювати свою ситуацію, виклики та можливості. Наприклад: <i>Які твої ключові цілі на найближчий час? Що тобі заважає досягти бажаного результату? Які можливості ти ще не використовував?</i>
4. SWOT-аналіз	Інструмент допомагає клієнту аналізувати свої сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози в зовнішньому середовищі. SWOT-аналіз дозволяє краще розуміти, де клієнт може застосувати свої сильні сторони та як мінімізувати вплив слабкостей.
5. Методика SMART	Методика застосовується для постановки конкретних і досяжних цілей: S (Specific) - конкретність: мета має бути чіткою та зрозумілою. M (Measurable) - вимірність: мета повинна мати кількісні або якісні критерії успіху. A (Achievable) - досяжність: мета повинна бути реалістичною. R (Relevant) - актуальність: мета має бути значущою для клієнта. T (Time-bound) - обмеження в часі: необхідно встановити терміни для досягнення мети.
6. Метафори та візуалізація	Використання метафор та візуалізації допомагає клієнту уявляти свої цілі, процес досягнення та можливі результати, може бути особливо ефективним для стимулювання уяви і мотивації.
7. Зворотний зв'язок	Постійний зворотний зв'язок є важливою складовою коучингового процесу, коуч допомагає клієнту оцінити свої досягнення та визначити, що ще необхідно покращити або змінити.
8. Активне слухання	Ключова навичка коуча, уважне слухання допомагає краще розуміти клієнта, його потреби, страхи та амбіції, що дозволяє ефективніше працювати з ним.
9. Практики усвідомленості (Mindfulness)	Практики усвідомленості допомагають клієнту бути більше присутнім у поточному моменті, краще розуміти свої емоції та думки, що сприяє підвищенню саморегуляції та концентрації на процесі досягнення цілей.
10. Дія через навчання (Action Learning)	Методика дії через навчання передбачає обговорення реальних проблем у групах з подальшим застосуванням отриманих знань для вирішення цих проблем, сприяє розвитку навичок критичного мислення та лідерства.

ІНСТРУМЕНТ КОУЧИНГУ «КОЛЕСО БАЛАНСУ»



ІНСТРУМЕНТ КОУЧИНГУ «SWOT-АНАЛІЗ»



ІНСТРУМЕНТ КОУЧИНГУ «МЕТОДИКА SMART»

МЕТА МАЄ БУТИ:

КОНКРЕТНА	S	SPECIFIC
ВИМІРЮВАНА	M	MEASURABLE
ДОСЯГНА	A	ACHIEVABLE
ДОЦІЛЬНА	R	RESULT-ORIENTED
ВИЗНАЧЕНА ЗА ЧАСОМ	T	TIMED

Використання різних діагностичних і тестових методик не замінює та не відмінює коучингових стосунків. Обговорення, аналіз результатів і саме тестування повинно проходити в атмосфері прийняття, підтримки, розвиваючих питань і передусім, мати на меті – допомогти клієнтові в швидкому розкритті власного потенціалу.

УМОВИ ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ КОУЧ-МЕНЕДЖМЕНТУ

Індивідуальний

Фокус на довгострокові

Орієнтація на розвиток співробітників

Регулярний конструктивний зворотній зв'язок

Зосередження на потенціалі, а не на проблемах

Підтримка балансу відповідальності та самостійності

Формування у працівників навички самостійності вирішення поставлених

Стимулювання критичного мислення через постановку запитань замість надання інструкцій



Питання для самоконтролю

1. Що таке коучинг? Які існують види коучингу?
2. Розкрийте інструменти коучингу?
3. Чим коуч відрізняється від психолога, ментора, консультанта, психотерапевта?
4. У яких випадках потрібно застосовувати коучинг?
5. У яких випадках не повинен використовуватися коучинг?
6. На які професійні стандарти спирається коуч?



Інструктивно-методичні матеріали до практичних занять



Заняття 2.2. Практичне заняття з теми «Особливості застосування коучингу»

 **Мета:** формувати практичні навички застосування коучингових підходів, зокрема активного слухання, формулювання ефективних запитань, саморефлексії та вибору доречних методів взаємодії з клієнтом; сприяти розвитку комунікативної компетентності учасників, уміння працювати в парах і групах, аналізувати кейси та знаходити оптимальні рішення в змодельованих ситуаціях.



Форма проведення: ігрове моделювання, робота в групах / в парах, кейси.



Питання для обговорення:

1. Яка відмінність між відкритими та закритими запитаннями?
2. Як ви вважаєте, наскільки важливим є застосування активного слухання коучем?
3. Особливості саморефлексії в коучингу.
4. Які методи роботи коуча із клієнтом ви знаєте?

Кейс 1. Перетворення запитань

Мета: навчити здобувачів перетворювати закриті запитання в коучингу на відкриті, що сприятиме глибшому усвідомленню проблеми та пошуку рішень.

Закриті запитання – це питання, на які можна відповісти «так» або «ні». Наприклад: «Ти впевнений у своєму рішенні?»

Відкриті запитання – це питання, які спонукають до більш розгорнутої відповіді, даючи можливість клієнту глибше обмірковувати ситуацію. Наприклад: «Що робить тебе впевненим у своєму рішенні?»

РІВЕНЬ I

Завдання: перетворити закриті запитання на відкриті.

Наприклад:

Закрите запитання - Чи відчуваєш ти себе впевненим у цій ситуації?

Відкрите запитання - Що робить тебе впевненим у цій ситуації?

1. Чи обговорював ти це запитання з іншими сторонами?
2. Ти вже прийняв рішення?
3. Чи вважаєш ти це правильним кроком?
4. Ти готовий вирішити цей конфлікт?
5. Чи подобається тобі це рішення?
6. Ти вже говорив з керівником про це?
7. Ти готовий змінити свою точку зору?
8. Чи хочеш ти вирішити цей конфлікт зараз?
9. Ти впевнений у своєму плані дій?
10. Чи підтримує тебе твоя команда в цьому рішенні?
11. Чи думаєш ти, що це найкращий варіант?
12. Це тебе засмучує?
13. Ти коли-небудь вирішував подібні конфлікти?
14. Чи вважаєш ти це завдання важливим?

Обговорення в групі: Після виконання завдання учасники діляться своїми варіантами відкритих запитань, обговорюючи, як це змінює динаміку спілкування з клієнтом та допомагає краще розкрити суть конфлікту.

Рефлексія та зворотний зв'язок (10-15 хвилин):

Після завершення вправи учасники можуть обговорити наступне:

Як змінюється розмова, коли використовуються відкриті запитання?

Які відчуття викликає у вас потреба ставити відкриті запитання у складних ситуаціях?

РІВЕНЬ II

Інтерактивна гра:

Завдання:

Кожна пара або група по черзі ставить свої закриті запитання, а інші групи дають відповіді, перетворюючи їх у відкриті. Після чого на відкрите запитання надається відповідь, що дозволить учасникам побачити, як відкриті запитання ведуть до глибших обговорень.

Учасники зможуть оцінювати, наскільки глибше вони змогли проникнути в проблему через використання відкритих запитань у порівнянні із закритими.

Рефлексія та зворотний зв'язок (10-15 хвилин):

Попросіть учасників поділитися своїм досвідом та рефлексіями:

1. Які питання було важко перетворити на відкриті і чому?
2. Як відкриті запитання змінили хід розмови порівняно з закритими?

Кейс 2. Заповітна мрія

1. Вступна частина (10-15 хвилин):

Модератор пояснює мету вправи та важливість роботи з мотивацією клієнта в коучинговій сесії.

2.Коротке обговорення:

Учасники обговорюють у групі, що таке «заповітна мрія» та як страхи і ресурси можуть впливати на її реалізацію.

Теоретична основа: Пояснення основних концепцій.

Робота з цінностями та ресурсами клієнта.

Як правильно давати фідбек, щоб підтримати клієнта.

3. Робота в парах (30-40 хвилин):

Коучингова сесія (15-20 хвилин на пару):

Крок 1: Коуч пропонує клієнту подумати про свою заповітну мрію.

Крок 2: Коуч ставить три основні запитання (наведені в завданні) або адаптує їх залежно від відповіді клієнта:

Чим ви ризикуєте, якщо почнете діяти?

Які цінності ви придбаєте, якщо досягнете того, про що мрієте?

Що є у вас унікального, що дозволить вам реалізувати свою мрію?

Крок 3: Клієнт відповідає на ці запитання, а коуч заохочує рефлексію, задаючи уточнюючі або відкриті питання.

Наприклад:

Що конкретно викликає у вас почуття ризику?

Як ви відчуєте, що отримали ці цінності?

Як ваші унікальні якості допоможуть вам подолати виклики?

Крок 4: Фідбек від коуча (10-15 хвилин):

Коуч надає фідбек клієнту, фокусуючись на підтримці його мотивації рухатися до мрії. Використовується метод «СЕНДВІЧ»: позитивне заохочення → конструктивна критика (якщо є) → позитивна завершальна нота.

4. Ротація ролей (30-40 хвилин):

Учасники міняються ролями, і процес повторюється. Клієнт стає коучем і навпаки. Після завершення сесії учасники коротко обговорюють у парах, що вони відчули в обох ролях.

5. Групове обговорення та рефлексія (15-20 хвилин):

Усі учасники діляться своїм досвідом щодо коучингових сесій. Питання для обговорення:

Які питання допомогли найкраще розкрити мрії та ресурси клієнта?

Які емоції відчував клієнт, коли отримував фідбек?

Що було найскладнішим під час надання фідбеку?

Кейс 3. «Питання до себе»

Структура завдання:

1. Вступна частина (10-15 хвилин):

Модератор пояснює важливість саморефлексії в коучингу. Приводить приклади того, як невдачі та поразки можуть бути джерелом навчання і зростання, якщо правильно їх проаналізувати.

Ключові концепції: Робота з негативним досвідом (невдачі як ресурси). Необхідність ставити відкриті запитання, що стимулюють саморефлексію і внутрішню роботу клієнта.

Інформаційна допомога для учасників:

Фідбек коуча клієнту: коуч повинен надати підтримуючий та конструктивний фідбек клієнту, фокусуючись на позитивних змінах у сприйнятті ситуації та наявності ресурсів для подальшого розвитку.

Фідбек від спостерігача: спостерігач дає зворотний зв'язок коучу, відзначаючи, які питання були найбільш ефективними, а також, що можна було б покращити у техніці задавання запитань.

Методичні рекомендації для коуча:

Активне слухання: коуч повинен фокусуватися на емоційних та когнітивних аспектах історії клієнта, задавати запитання, які допоможуть клієнту глибше усвідомити уроки зі свого досвіду.

Метод метафор: використання метафор (символів) для опису складних життєвих ситуацій допомагає клієнту створити нові варіанти осмислення подій.

Розкриття нових можливостей: завдання коуча допомогти клієнту побачити, як цей досвід може бути джерелом ресурсів для майбутніх дій.

2. Робота індивідуально (15-20 хвилин):

Крок 1. Саморефлексія: кожен учасник пригадує власну історію, яку вважає поразкою.

Крок 2: Відповіді на питання: учасники письмово відповідають на запитання (наведені в завданні), рефлексуючи над своїм досвідом:

Чому навчив вас цей досвід?

Чого би ви зробили менше?

Чого би ви зробили більше?

Як би ви тепер змінили своє відношення до цієї ситуації?

Як би ви використали отриманий досвід у ситуації, що склалася на сьогодні?

Яким би символом ви могли описати цю ситуацію?

Яке значення має для вас цей символ?

3. Робота в парах або малих групах (30-40 хвилин):

учасники діляться на пари (коуч-клієнт) або на малі групи по три особи, де один виступає в ролі коуча, другий – клієнта, а третій – спостерігача.

3.1.Сесія коучингу

Крок 1: Клієнт розповідає свою історію поразки та відповіді на запитання (це може зайняти 5-7 хвилин).

Крок 2: Коуч задає уточнюючі та поглиблюючі запитання для подальшого аналізу досвіду клієнта:

Що конкретно було для вас найбільш складним у цій ситуації?

Як ви зрозуміли, що це була поразка для вас?

Які ресурси або підтримку ви могли б тоді використати, але не зробили цього?

Крок 3: Спостерігач фіксує дії коуча, оцінюючи його здатність слухати та задавати відкриті запитання.

3.2. Обговорення в групах (10-15 хвилин): коли всі учасники виконали ролі, група обговорює процес. Кожен учасник відповідає на такі запитання:

1. Що вдалося як коучу?

2. Що було найскладнішим?

3. Які відкриття зробив клієнт у процесі коучингової сесії?

3. Рефлексія та зворотний зв'язок (10-15 хвилин):

4. Обговорення: модератор пропонує учасникам поділитися загальними висновками, які вони зробили після роботи в парах/групах.

Як символи допомагають глибше зрозуміти ситуацію та свої почуття?

Чи змінилося ваше сприйняття власної поразки після цього аналізу?

Як коучинг допоміг знайти нові підходи або перспективи щодо вашого досвіду?

5. Оцінювання результатів

У кінці тренінгу учасники можуть заповнити рефлексійний лист, де вони оцінюють, наскільки завдання допомогло їм краще зрозуміти свій досвід та опрацювати його з позиції коучингу.



Заняття 2.3. Практичне заняття з теми «Інструменти коуч-менеджменту: колесо балансу»

Мета: сформувати у здобувачів освіти практичні навички використання інструментів коуч-менеджменту, зокрема «Колеса балансу», шляхом опрацювання кейсів, індивідуального та групового аналізу; ознайомити учасників із принципами постановки ефективних коучингових запитань, розвивати здатність до саморефлексії, командної взаємодії та пошуку оптимальних рішень у змодельованих ситуаціях.



Форма проведення: індивідуальна робота, ігрове моделювання, робота в групах / в парах, кейси.



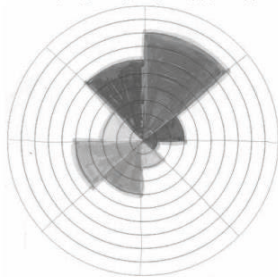
Питання для обговорення:

1. Як ви розумієте термін «інструмент коуч-менеджменту»?
2. Які інструменти коуч-менеджменту вам відомі?
3. Які особливості інструменту коуч-менеджменту «Колесо балансу»?
4. Які, на вашу думку, сектори колеса балансу є найважливішими?

Інформаційна допомога для учасників:

Колесо балансу для визначення пріоритетів

Колесо життєвого балансу дає чітке уявлення про ваше життя. Така методика показує невдачі і успіхи. Колесо розподіляється на вісім секторів. Кожен сектор розграфлений на десять лінійок. Необхідно проставити на колесі нумерацію від центру до краю від 1 до 10 – шкала вимірювання. Для кожного сектора пишуть назву ділянки. Найчастіше аналізуються такі ділянки: особисті стосунки/сім'я, здоров'я/зовнішність/спорт, стосунки/спілкування, духовність/життєва позиція, особистий розвиток/навчання/саморозвиток, фінанси/дохід, робота/кар'єра/справа, відпочинок/хобі/дозвілля. Колесо можливо розподіляти на більше секторів і додавати ще ділянки, або розподілити названі ділянки на дрібніші, наприклад, сім'я може розділятися на батьків, родичів і чоловіка, дітей; стосунки – на стосунки з чоловіком, з дітьми, і таке інше. Головне, щоб ці пункти були важливі для того, хто заповнює. У кожному з пунктів проводиться самооцінка від 1 до 10. Наприклад, як Ви оцінюєте Ваші особисті стосунки? Як Ви оцінюєте свій зовнішній вигляд? Як Ви оцінюєте свої фінансові надходження? У кожному секторі має бути позначка – оцінка. А потім необхідно замалювати сектори до позначеної замітки як показано на малюнку. Буде видно нерівності, і це нормально. Більшість людей на землі успішні в чомусь одному і зовсім не розвивають інші аспекти свого життя. Людина може бути багатого, але не мати сім'ї. Може мати гарне тіло, але абсолютно не дбати про свою освіту. Саме тому необхідно заповнити колесо балансу, щоб подивитись на найменш розвинуті сектори, де поставлено найменший бал. На такі ділянки варто звертати увагу, щоб виправити ситуацію.



Практичне завдання: клієнт малює власне колесо балансу.

Методичні рекомендації для коуча:

Активне слухання: під час аналізу кожної сфери коуч повинен глибоко слухати клієнта і ставити уточнюючі питання, щоб допомогти краще усвідомити ситуацію.

Уточнюючі питання: питання мають бути спрямовані на виявлення глибоких потреб та ресурсів клієнта. Наприклад: «Що саме вам заважає приділити більше уваги своєму здоров'ю?».

Коуч надає зворотний зв'язок клієнту щодо процесу і оцінює:

*Як клієнт почувається після аналізу свого стану?
Чи виявилися нові ідеї щодо вирішення проблеми емоційного вигорання?
Які сфери вимагають негайних дій?
Якщо є спостерегачі, вони дають зворотний зв'язок коучу щодо якості питань, що ставляться, активного слухання та підтримки.*

Структура заняття:

1. Вступна частина (10-15 хвилин)

Модератор пояснює інструмент «колесо балансу» та його використання в коучинговій практиці. Слід детально розглянути, як емоційне вигорання може бути результатом дисбалансу в житті та як цей інструмент допомагає оцінити, де саме потрібні зміни.

2. Створення колеса балансу (15-20 хвилин)

Крок 1: Індивідуальна робота. Кожен здобувач створює своє «Колесо балансу». Може бути як малюнок «від руки», так із використанням цифрового інструменту (комп'ютер, планшеті). Сфери колеса можуть бути такі:

Робота

Особисте життя

Розвиток навичок

Здоров'я

Фінанси

Відпочинок

Соціальні зв'язки

Духовний розвиток.

Крок 2: Оцінка дисбалансу: після створення колеса здобувачі оцінюють кожен сферу життя за шкалою від 1 до 10, де 1 означає «незадовільний стан», а 10 – «повне задоволення», що допоможе визначити сфери, які потребують особливої уваги.

3. Аналіз і обговорення в парах або малих групах (30 хвилин)

Робота в парах/групах: учасники працюють у парах або групах, де кожен виступає в ролі коуча або клієнта. Коуч формулює запитання, які допомагають клієнту усвідомити свій стан у кожній сфері:

Як ви оцінюєте рівень задоволеності своєю роботою?

Які аспекти вашого особистого життя викликають дискомфорт?

Що б ви хотіли змінити у сфері здоров'я?

Фокус на відкритих запитаннях: учасники-коучі задають відкриті запитання для більш детального дослідження.

Що для вас означає бути більш задоволеним роботою?

Як ви бачите покращення цієї ситуації?

4. Рефлексія та планування дій (20 хвилин):

Крок 1. Виявлення пріоритетів: після аналізу колеса балансу коуч допомагає здобувачу визначити сфери, які потребують найбільшої уваги. Можуть бути одна або кілька сфер, що показують найбільший дисбаланс.

Крок 2. Розробка плану дій: коуч допомагає скласти конкретні кроки для відновлення балансу. Учасники можуть використати такі запитання:

*Які маленькі зміни ви могли б внести зараз, щоб покращити ситуацію?
Як би ви могли краще організувати свій час, щоб зменшити навантаження на роботі?*

Що можна зробити для поліпшення фізичного здоров'я?

Короткострокові кроки: коуч і клієнт розробляють план на найближчі тижні. Кожен крок має бути чітко визначеним і реалістичним для виконання. Наприклад, *робота*: застосовувати «техніку Помідора», щоб не відволікатися на дзвінки та розмови. *Здоров'я*: щоденні прогулянки на свіжому повітрі для покращення фізичного стану. *Відпочинок*: виділення одного дня на тиждень для повного відпочинку без робочих завдань.

5. Рефлексія та обговорення в групі (15-20 хвилин)

Модератор допомагає учасникам рефлексувати над виконаною вправою.

Як «колесо балансу» допомогло виявити слабкі місця в житті?

Які сфери потребували найбільшої уваги?

Як коучинг допомагає знайти практичні рішення для підтримки балансу?

6. Оцінювання результатів

6.1.Оцінка коучингових навичок: модератор може оцінювати здатність учасників задавати відкриті запитання, працювати з дисбалансом та допомагати клієнту розробити реалістичний план дій.

6.2.Рефлексійний лист: учасники заповнюють рефлексійний лист, де відображають свої враження від роботи з колесом балансу і свої висновки щодо коучингового процесу.



Заняття 2.4. Практичне заняття з теми «Інструменти коуч-менеджменту: SMART-модель»

Мета: сформувати практичні навички використання SMART-моделі як інструменту коуч-менеджменту для постановки ефективних цілей; розвинути вміння ставити чіткі запитання, застосовувати техніку активного слухання, працювати в команді, аналізувати кейси та знаходити оптимальні рішення для конкретних ситуацій у форматі групової та індивідуальної взаємодії.



Форма проведення: індивідуальна робота, ігрове моделювання, робота в групах / в парах, кейси.



Питання для обговорення:

1. Які особливості SMART-моделі вам відомі? Яка зі складових є найлегшою для визначення?
2. У яких випадках доцільно визначати цілі за SMART-моделлю?
3. Розкрийте особливості використанні техніки активного слухання коучем?

Міні-кейс 1: Постановка цілей за SMART-моделлю

Інформаційна допомога для учасників:

Постановка цілей за SMART-моделлю передбачає врахування п'яти основних аспектів, які допомагають зробити цілі чіткими, досяжними та ефективними. Ось основні аспекти SMART-моделі:

1.Specific (Конкретність):

Ціль повинна бути чітко сформульованою і зрозумілою. Важливо визначити, що саме ви хочете досягти, уникати загальних і неясних формулювань. *Запитання: Що саме я хочу досягти?*

2.Measurable (Вимірюваність):

Ціль має містити критерії, за якими можна оцінити прогрес або досягнення. Важливо визначити, як саме ви будете вимірювати успіх. *Запитання: Як я буду знати, що ціль досягнута? Які показники можуть свідчити про успіх?*

3.Achievable (Досяжність):

Ціль повинна бути реалістичною і досяжною, враховуючи наявні ресурси, знання та навички. Важливо переконатися, що мета є викликом, але водночас можливою для досягнення. *Запитання: Чи можливо це досягти, виходячи з моїх ресурсів та умов?*

4.Relevant (Актуальність):

Ціль повинна бути важливою і відповідати довгостроковим цілям або загальній місії. Вона має бути важливою для вас чи вашої організації. *Запитання: Чому це важливо? Як це впливає на загальну картину?*

5.Time-bound (Обмеженість у часі):

Ціль повинна мати чітко визначений термін досягнення, що допомагає створити відчуття терміновості і стимулює до дій. *Запитання: До якого часу я хочу досягти цієї цілі? Які конкретні терміни?*

Зазначені п'ять аспектів допомагають уникнути розмитих цілей і дозволяють побудувати чіткий план для досягнення результатів.

Структура завдання:

Вступна частина (10-15 хвилин)

Викладач пояснює концепцію SMART-цілей, розшифровуючи кожен елемент. Розглядається приклад, схожий на наведений у завданні, щоб учасники побачили, як модель працює на практиці. Наприклад, ціль для Івана: «Підвищити свою продуктивність на 20% протягом наступних 3 місяців за допомогою ефективного планування часу та делегування завдань».

Опис проблеми (15-20 хвилин)

Міні-кейс: Уявіть, що Ви є менеджером команди молодих спеціалістів у великій компанії. Один із співробітників, Іван, має проблеми з виконанням завдань у визначені терміни, його продуктивність знижується, він часто звертається за допомогою, оскільки не має чіткого плану і досвіду роботи.

Можна використовувати такі запитання для глибшого аналізу:

Які основні труднощі є у виконанні завдань?

Як нестача планування та продуктивності впливає на команду та компанію?

Чому часто потрібно звертатися за допомогою, чому не має чіткого плану?

Індивідуальна або групова робота: учасники працюють у малих групах або парах, описуючи проблему. Кожна група стисло описує основні проблеми, визначаючи, які з них можна вирішити за допомогою SMART-цілей.

Формулювання SMART-цілі (20-25 хвилин)

Крок 1. Визначення загальної цілі: кожна група або пара разом із «коучем» (один із учасників виступає в ролі коуча) допомагає Івану визначити загальну ціль. *Наприклад: «Покращити свою продуктивність і вміння планувати час».*

Крок 2. Створення SMART-цілі: використовуючи методику SMART, учасники формулюють конкретну, вимірювану, досяжну, актуальну і обмежену в часі ціль. *Наприклад:*

S: «Конкретна ціль» - *Іван має підвищити свою продуктивність, зокрема завершувати 90% завдань у встановлений термін.*

M: «Вимірювана ціль» - *Продуктивність має підвищитися на 20% через збільшення кількості виконаних завдань у визначений термін.*

A: «Досяжна ціль» - *Іван має опанувати техніки тайм-менеджменту та особливості делегування завдань, що є можливими за посадою, оцінити рівень завантаженості.*

R: «Актуальна ціль» - *допоможе команді ефективніше працювати та уникнути затримок у проєктах.*

T: «Обмежена в часі» - *ціль має бути досягнута протягом 3 місяців.*

Крок 3. Уточнення: група уточнює, які ресурси та підтримку Іван може отримати для досягнення цієї цілі (навчальні курси, підтримка менеджера, коучинг).

Обговорення: важливість SMART-цілей у коучингу (15-20 хв.)

Робота в малих групах або загальна дискусія: учасники обговорюють, чому важливо використовувати SMART-цілі в коучингу, зокрема в роботі з продуктивністю співробітників.

Питання для обговорення:

Як SMART-цілі допомагають співробітникам більш чітко усвідомлювати свої задачі та етапи досягнення мети?

Які переваги має методика SMART порівняно з загальними, неструктурованими цілями?

Як використання SMART-моделі допоможе Івану підвищити свою продуктивність і організованість?

Приклад обговорення: SMART-цілі дозволяють створити чіткий план дій, що підвищує рівень відповідальності та ефективності співробітника, що також дозволяє менеджеру більш об'єктивно оцінювати прогрес і надавати необхідну підтримку.

Рефлексія та план дій для Івана (15-20 хвилин)

Розробка плану дій: Кожна група або пара розробляє для Івана короткостроковий план дій на основі сформульованої SMART-цілі. План може включати:

Навчання технікам тайм-менеджменту.

Використання планувальників і трек.

Оцінювання результатів та рефлексія

Модератор може оцінювати здатність учасників використовувати SMART-модель та допомагати розробити реалістичний план дій.

Учасники заповнюють рефлексійний лист, де відображають свої враження від роботи зі SMART-моделлю і свої висновки щодо коучингового процесу.

Міні-кейс 2: Використання активного слухання

Інформаційна допомога для учасників:

Принципи активного слухання:

- задавання відкритих запитань - для отримання розгорнутих відповідей;
- перефразування - повторення думок клієнта своїми словами для уточнення і демонстрації розуміння;
- уточнення - задавання додаткових запитань для кращого розуміння почутого;
- емпатія - прояв уваги до емоцій клієнта та відображення цих емоцій у розмові.

Структура завдання: рольова гра (20-30 хвилин)

Ситуація: Ольга нещодавно почала новий проєкт і відчуває стрес на роботі через перевантаження завданнями і нестачу підтримки. Вона каже, що колеги її не розуміють, і хоче змінити підхід до управління проєктом. Її продуктивність знижується, вона звертається до коуча за допомогою.

Інструкція: Поділ на пари: Учасники діляться на пари, де один грає роль коуча, а інший - роль Ольги, співробітниці, яка має певну проблему. Після цього учасники змінюються ролями, щоб кожен мав можливість спробувати себе як у ролі менеджера (коуча), так і у ролі Ольги.

Завдання коуча: Використовувати техніку активного слухання: задавати відкриті запитання, перефразовувати, уточнювати та проявляти емпатію, щоб допомогти Ользі краще усвідомити свою ситуацію і можливі шляхи вирішення.

Методичні рекомендації для коуча:

- **Активне слухання:** підтримуйте контакт очима, показуйте клієнту, що ви зацікавлені в його відповіді. Використовуйте короткі коментарі («Так», «Я розумію») для підтримки розмови.
- **Відкрите і неупереджене ставлення:** не засуджуйте клієнта і не намагайтеся нав'язати свої думки, Ваша мета - допомогти йому самому дійти висновків.
- **Розпізнавання емоцій:** звертайте увагу на емоції, які проявляє клієнт, і відображайте їх у своїй відповіді. *Наприклад: «Мені здається, ти зараз відчуваєш сильну напругу через обсяг завдань. Я правильно тебе розумію?»*

Приклади запитань для коуча:

- **Відкриті питання:** *Що саме викликає у тебе найбільший стрес? Як ти зараз оцінюєш свій робочий процес? Що могло б тобі допомогти краще*

організувати свою роботу?

➤ **Перефразування:** *Ти кажеш, що відчуваєш себе перевантаженою, і це знижує твою продуктивність. Чи правильно я розумію, що тобі важко знаходити баланс між завданнями?*

➤ **Уточнення:** *Коли ти говориш про підтримку, що конкретно ти маєш на увазі? Як виглядає для тебе ефективна допомога від команди чи менеджера?*

Фідбек коуча клієнту: *Після гри коуч надає Ользі фідбек: що було найбільш корисним у розмові? Які нові ідеї вона відкрила для себе через активне слухання?*

Аналіз (15-20 хвилин)

Фідбек від колег: учасники в групах обговорюють, що вдалося добре, і де можна покращити навички активного слухання. Кожен учасник отримує конструктивний зворотний зв'язок від своєї пари.

Після завершення рольової гри діляться своїми враженнями:

Як активне слухання допомогло краще зрозуміти проблему Ольги?

Чи вдалося створити атмосферу довіри в розмові?

Як ви це відчули?

Що було найбільш складним у використанні техніки активного слухання?

Які моменти викликали труднощі?

Рефлексія (15-20 хвилин)

Модератор організовує загальне обговорення, де учасники відповідають на такі запитання:

Як можна використовувати техніку активного слухання для вирішення конфліктів у команді?

Як ця техніка може вплинути на підвищення продуктивності співробітників?

Які аспекти активного слухання допомагають встановлювати довірливі стосунки в команді?

Учасники можуть заповнити рефлексійний лист після вправи, вказуючи, які техніки активного слухання виявилися найбільш корисними і як вони можуть застосувати ці навички в роботі з командами.

Оцінювання та фідбек (15-20 хвилин)

Модератор може оцінювати здатність учасників використовувати техніки активного слухання, фокусуючись на відкритих питаннях, перефразуванні та уточненні.



ЛІТЕРАТУРА:

1. Балашов Г. Коучинг для керівників: як мотивувати персонал і досягати поставлених цілей. Харків: Фоліо, 2018. 312 с.
2. Вітмор Д. Ефективний коучинг. Принципи і практика. Київ: КМ-БУКС, 2019. 336 с.
3. Гриценко Т., Гриценко С., Іщенко Т., Мельничук Т., Чуприк Н., Анохіна Л. Етика ділового спілкування. Київ, 2019. 334 с.
4. Гусева К. Проценко Д. Як, коли, де працює діалог? Київ, 2019. 50 с.
5. Дмитрашко Л. Коучинг як сучасна технологія розвитку персоналу. Київ: КНЕУ, 2017. 234 с.
6. Зарицька В.В. Психологія конфлікту. Запоріжжя : Гельветика, 2019. 380 с.
7. Коучинг конфліктів - вирішіте проблеми, змінюючи відносини. [Практикум для тренерів] / За заг. ред. професорів О. Редліха та С. Хаджирадевої. Миколаїв. Ємельянова Т.В. 2023. 167 с.
8. Кравченко, Ю. Управління змінами через коучинг: сучасні підходи та інструменти. Львів: Видавництво Старого Лева, 2019. 198 с.
9. Ляшенко І. Коучинг та лідерство в умовах кризового менеджменту. Одеса : Астропринт, 2021. 290 с.
10. Нежинська О. Основи коучингу : навчальний посібник. Київ ; Харків : ТОВ «ДІСА ПЛЮС», 2017. 220 с.
11. Психосоціальна підтримка публічних службовців в умовах воєнного стану / Н. Алюшина, Ю. Жигуліна-Фаль, Н. Наулік та ін.; за заг. ред. проф. О.Редліха, С. Хаджирадевої. Миколаїв : Ємельянова, Т. В., 2022. 166 с.
12. Розов В. Комунікативна підготовка. Київ : Вид-во Центр навчальної літератури, 2020. 160 с.
13. Хміль О. Основи коучингу в управлінні персоналом. Київ: Центр навчальної літератури, 2020. 276 с.
14. Шевченко М. Ефективний коучинг в українських реаліях. Київ: Видавничий дім "Києво-Могилянська академія", 2020. 258 с.
15. Dweck C. Mindset: The New Psychology of Success. New York: Ballantine Books, 2007. 320 с.
16. Eurich T. Insight: The Surprising Truth About How Others See Us, How We See Ourselves, and Why the Answers Matter More Than We Think. 2017. 401 с.
17. Gallwey W. The Inner Game of Tennis: The Classic Guide to the Mental Side of Peak Performance. New York: Random House Trade Paperbacks, 1997. 122 с.

ТЕМА 3

МЕДІАЦІЯ ЯК СУЧАСНА ТЕХНОЛОГІЯ ПОСЕРЕДНИЦТВА У КОНФЛІКТІ



Інформаційно-довідкові матеріали до лекції



Заняття 3.1 Лекція-презентація з теми «Медіація як сучасна технологія посередництва у конфлікті»

Мета: науково обґрунтувати медіацію як ефективну сучасну технологію посередництва у конфліктних ситуаціях; розкрити сутність, структуру та функції медіації, а також методик її застосування на різних етапах конфлікту; сприяти формуванню розуміння ролі медіатора, його компетенцій та етичних принципів діяльності у процесі врегулювання конфліктів.



Питання для обговорення:

1. Сутність поняття «медіація», її особливості та технологія проведення.
2. Медіатор, його роль та функції.



Ключові слова: *медіація, медіатор, особливості медіації, функції медіатора, урегулювання конфліктів, угода, технологія медіації.*



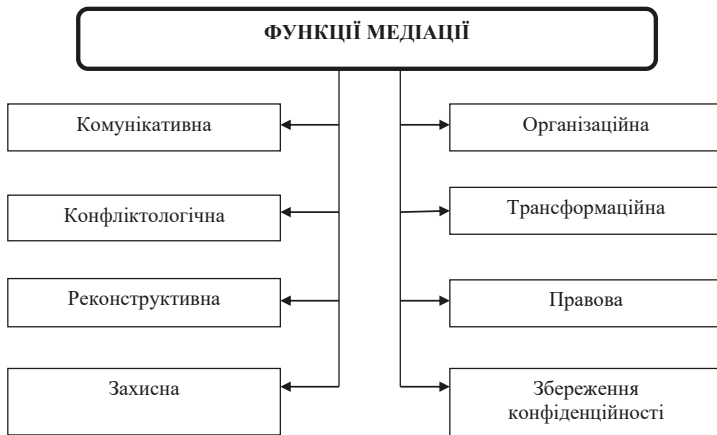
1. Сутність поняття «медіація», її особливості

ПІБ науковця	Сутність поняття «медіація»
В. Євдокименко	- процес, що передбачає участь посередника для організації переговорів між сторонами конфлікту з метою досягнення компромісного рішення.
М. Радзівіл	- процес, урегулювання конфліктів за допомогою третьої нейтральної особи, що сприяє спілкуванню між сторонами, щоб вони самі могли знайти вирішення конфлікту.
О. Богатирьова	- гнучкий процес, орієнтований на добровільну участь сторін, під час якого медіатор створює умови для конструктивного діалогу і знаходження взаємоприйнятних рішень.
С. Головань	- форма альтернативного вирішення спорів, яка забезпечує можливість швидкого й ефективного врегулювання конфліктів із мінімальними витратами для сторін.
І. Фоміна	- засіб, за допомогою якого дві чи більше сторін конфлікту досягають добровільної угоди з допомогою нейтрального медіатора, який допомагає структурувати процес переговорів.
О. Ковальчук	- альтернативний засіб вирішення спорів, спрямований на досягнення домовленостей між сторонами конфлікту через взаємодію і компроміс, який підтримує нейтральний медіатор.

НОРМАТИВНЕ ВИЗНАЧЕННЯ

(Закон України «Про медіацію» від 16 листопада 2021 р. № 1875-IX)

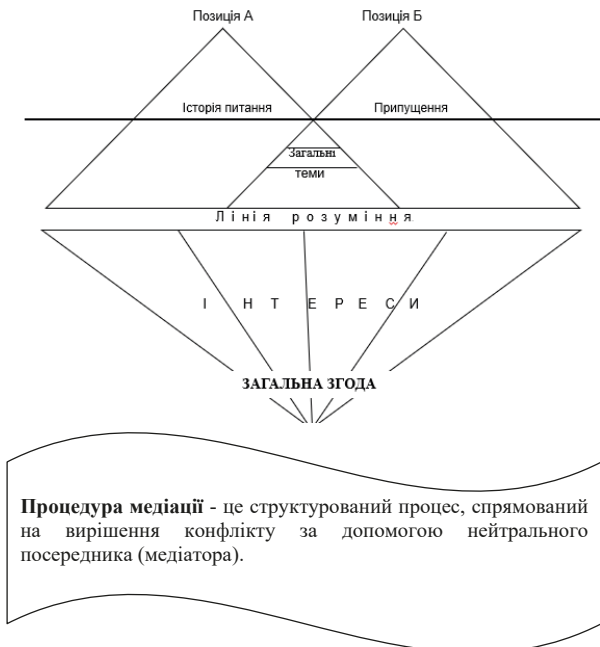
Медіація - позасудова добровільна, конфіденційна, структурована процедура, під час якої сторони за допомогою медіатора (медіаторів) намагаються запобігти виникненню або врегулювати конфлікт (спір) шляхом переговорів.



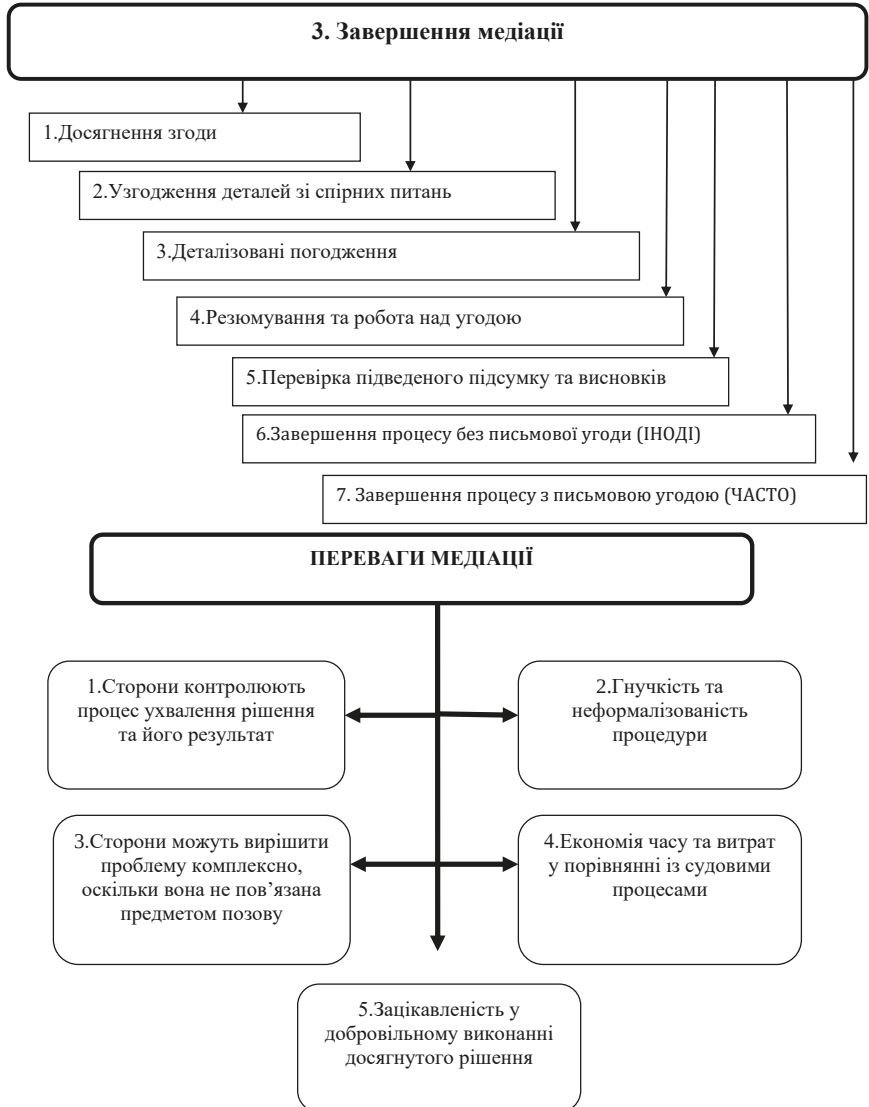
ПРИНЦИПИ МЕДІАЦІЇ

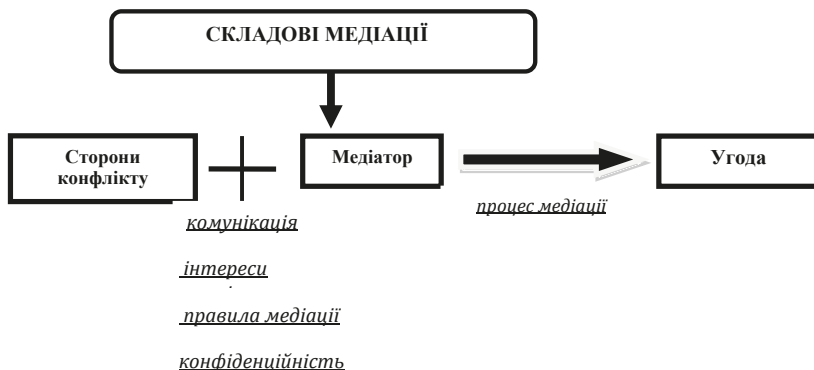
Принцип добровільності	- участь у медіації відбувається добровільно, сторони мають право ухвалювати рішення, чи бажають вони використовувати медіацію для вирішення конфлікту, можуть припинити процес у будь-який момент.
Принцип нейтральності / неупередженості медіатора	- медіатор не підтримує жодну зі сторін і не намагається вплинути на рішення учасників, його головне завдання - допомогти сторонам комунікувати та знайти компроміс.
Принцип конфіденційності	- все, що обговорюється під час медіації, залишається конфіденційним і не може бути використано без згоди сторін, це стимулює відкритість і чесність у комунікації.
Принцип рівноправності сторін	- кожна зі сторін має рівні права на висловлення своєї точки зору та ухвалення рішень. Медіатор забезпечує баланс у процесі, щоб уникнути домінування однієї зі сторін.
Принцип орієнтації на інтереси, а не на позиції	- медіація спрямована на задоволення реальних інтересів учасників, а не лише на відстоювання їхніх позицій, дозволяє знаходити рішення, які можуть задовольнити обидві сторони.
Принцип самостійності сторін	- медіатор не пропонує конкретних рішень і не нав'язує їх, а лише сприяє діалогу, рішення, досягнуті в процесі медіації, ухвалюються сторонами самостійно.
Принцип гнучкості	- медіація не обмежена жорсткими процесуальними рамками, що дозволяє адаптувати процес до потреб і умов конкретного конфлікту.

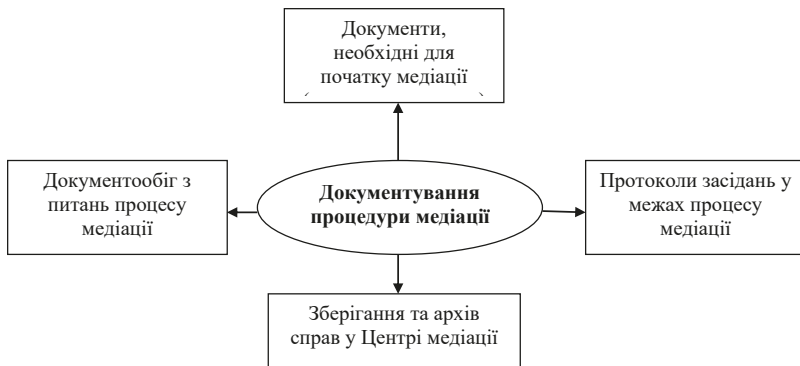
МЕДІАЦІЯ – ВІД ЗАЙНЯТИХ ПОЗИЦІЙ, ЧЕРЕЗ ВНУТРІШНІ ІНТЕРЕСИ ДО ВИХОДУ ІЗ СИТУАЦІЇ



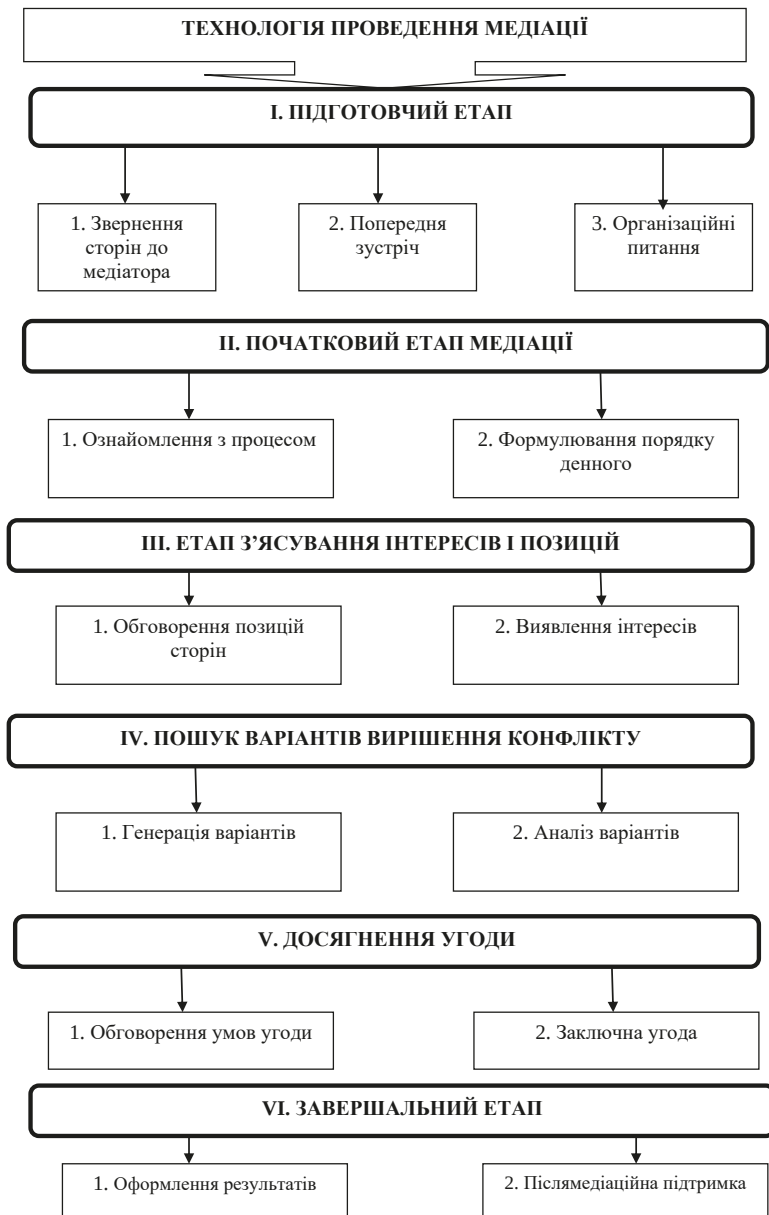








Результат переговорів і угода є виключно власністю учасників процедури медіації!





2. Медіатор, його роль та функції

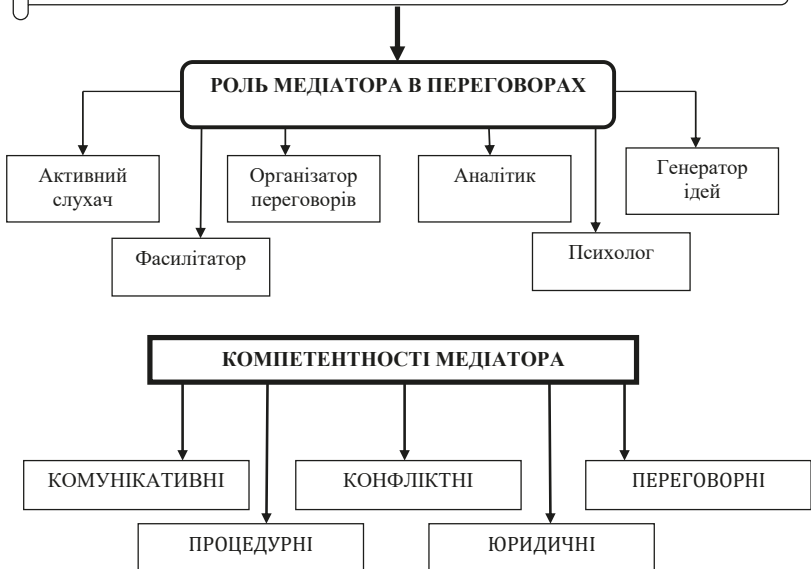
НОРМАТИВНЕ ВИЗНАЧЕННЯ ТЕРМІНУ

(Закон України «Про медіацію» від 16 листопада 2021 р. № 1875-IX)

Медіатор – фізична особа, яка пройшла професійну підготовку у сфері медіації, відповідає встановленим законом вимогам і здійснює діяльність із надання послуг медіації на професійній основі. Основною функцією медіатора є сприяння добровільному врегулюванню конфлікту (спору) між сторонами через організацію їхнього конструктивного діалогу.

Роль медіатора полягає у наданні допомоги сторонам для досягнення взаємоприйнятного рішення.

!Медіатор не надає альтернативи вирішення конфлікту!



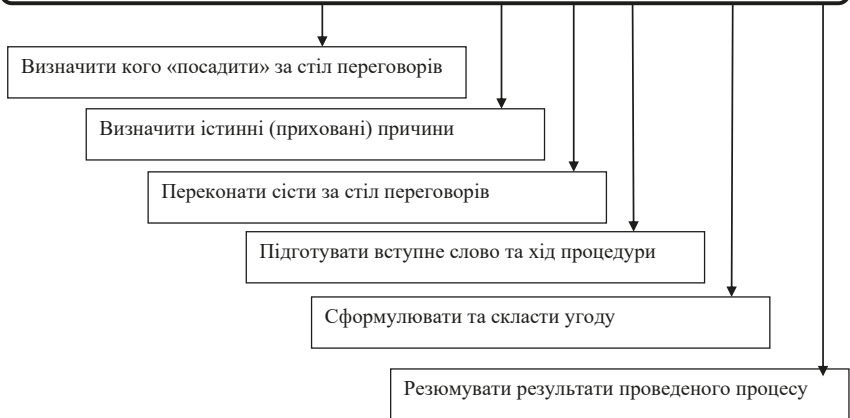
ФУНКЦІЇ МЕДІАТОРА

основні обов'язки та роль у процесі медіації, виконує одразу кілька функцій, спрямованих на сприяння врегулюванню конфлікту між сторонами

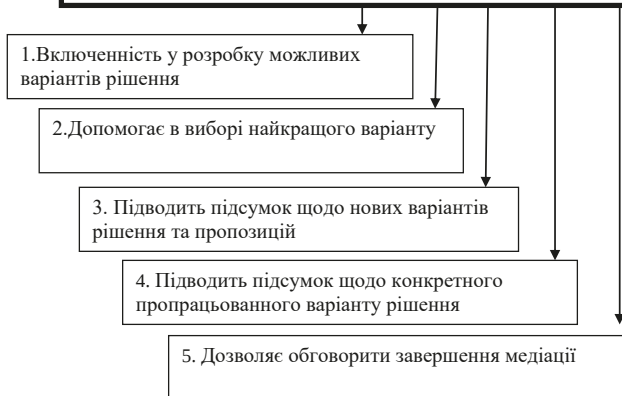
ЗМІСТ ФУНКЦІЙ МЕДІАТОРА

Назва	Характеристика
1. Фасилітаційна функція	- медіатор допомагає сторонам конфлікту вести діалог, координуючи процес обговорення; він структурує процес комунікації, щоб учасники могли висловлювати свої думки та чути один одного, що сприяє більш ефективному обміну інформацією між сторонами.
2. Мотиваційна функція	- медіатор стимулює сторони до активної участі у пошуку рішення, мотивує їх співпрацювати, шукати компроміси та розглядати альтернативні варіанти вирішення конфлікту, фокусуючи їх увагу на спільних інтересах, а не на розбіжностях.
3. Конфліктологічна функція	- медіатор допомагає сторонам зрозуміти справжні причини конфлікту і запропонувати варіанти його врегулювання, допомагає сторонам уникнути ескалації конфлікту та сприяє зниженню емоційного напруження.
4. Нейтральна арбітражна функція	- медіатор допомагає сторонам аналізувати можливі рішення, але не має права нав'язувати свої погляди або пропонувати остаточне вирішення, оскільки забезпечує рівність та справедливість у процесі обговорення, щоб жодна зі сторін не домінувала.
5. Інформаційна функція	- медіатор пояснює сторонам правила та принципи медіації, їхні права та обов'язки в процесі, інформує учасників про можливі наслідки того чи іншого рішення, допомагаючи їм краще розуміти свої можливості.
6. Конфіденційність	- медіатор відповідає за дотримання принципу конфіденційності, гарантує, що інформація, надана під час медіації, не буде розголошена стороннім особам без згоди учасників.
7. Організаційна функція	- медіатор організовує процес медіації, включаючи визначення місця та часу зустрічей, забезпечення дотримання правил і процедур, відповідає за те, щоб процес медіації проходив у комфортних для сторін умовах.
8. Функція підтримки рівноправності	- медіатор забезпечує, щоб усі сторони мали рівні можливості для висловлення своїх думок та позицій, слідкує за тим, щоб процес не був однобоким або несправедливим щодо будь-якої сторони.

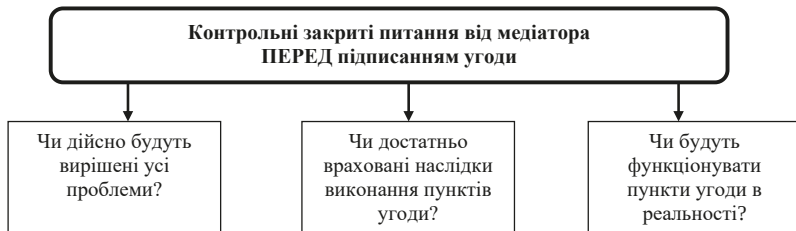
ОСНОВНІ ЗАВДАННЯ МЕДІАТОРА



РОЛЬ МЕДІАТОРА В ЗАКЛЮЧНІЙ СТАДІЇ ПРОЦЕСУ МЕДІАЦІЇ



Завдання медіатора на етапі завершення медіації полягає у чіткому визначенні, що процес ухвалення рішення і його результат є виключно власністю лише учасників процедури медіації.



Питання для самоконтролю

- 1.Що таке медіація?
- 2.Розкрийте принципи медіації?
- 3.Які особливості властиві для процедури медіації?
- 4.Охарактеризуйте стадії медіації?
- 5.Яким документом, зазвичай, завершується процедура медіації? Які особливості?
- 6.Яка роль та функції медіатора в переговорах?
7. Яку роль відіграє медіатор у заключній стадії процесу медіації?



Інструктивно-методичні матеріали до практичних занять



Заняття 3.2. Практичне заняття «Медіація як сучасна технологія посередництва у конфлікті»

Мета: закріпити теоретичні знання з теми медіації як інноваційної технології врегулювання конфліктів; розвинути навички ефективного комунікування, пошуку компромісних рішень і конструктивного ведення переговорів між сторонами конфлікту; удосконалити здатність учасників орієнтуватися в різних конфліктних ситуаціях, спираючись на основні принципи та правила медіації.



Форма проведення: ігрове моделювання



Питання для обговорення:

1. У чому сутність медіації, як інструменту вирішення конфлікту між сторонами?
2. Які основні правила ведення медіації ви можете пригадати?

Рольова гра «Червоний Капелюшок і Сірий Вовк»

Гра базується на казці про Червоний Капелюшок, але з новими акцентами на конфлікти та переговори. Учасники розподіляються на ролі, де кожен представляє інтереси свого персонажа, намагаючись досягти певних цілей шляхом переговорів.

Цілі:

- моделювати процес примирення сторін на основі медіаційної процедури;
- обмін учасників групи поданнями з питань, що обговорюються;
- розвиток навичок ведення переговорів у медіатора;
- ознайомлення учасників групи з процесом медіації на етапі формування порядку денного та укладання угоди.

Кількість учасників: від 10 до 20 осіб.

Час: 60 хвилин

Необхідні матеріали: опис рольової гри та ролей для кожної групи, що складається з 3-х осіб.

Хід роботи

Перш ніж розпочати заняття, модератор розподіляє учасників на підгрупи по 3 особи: Червона Шапочка, Вовк та Медіатор. В аудиторії роздають всім підгрупам опис гри і ролей.

Необхідно пояснити учасникам, що рольова гра програється без драматизації. Ролі грають та озвучують найближче до тексту, щоб дати медіа-

тору можливість розвитку навичок ведення переговорів (на це відводиться 7-8 хвилин).

Учасники у своїх підгрупах знайомляться з ролями та готуються до симуляції (на це відводиться 10 хвилин).

Групи по мірі готовності представляють рольову гру іншим. Якщо є можливість і час, важливо, щоб всі підгрупи представили свій варіант симуляції. У результаті симуляції медіатор повинен вивести учасників переговорів на погодження порядку денного та майбутньої угоди (на це відводиться 25 хвилин).

Матеріали до практичного заняття:

Вправа «Червоний Капелюшок та Сірий Вовк»

Медіатор: Доброго дня! Я _____, ваш медіатор. Як Вас звати?

Червоний Капелюшок: Я – Червоний Капелюшок. Весь світ знає мене як Червоний Капелюшок, але тепер я вже не така, як раніше. Істина полягає в тому, що раніше я часто сварилася з Сірим Вовком, але я вже виросла.

Медіатор: Як Вас звуть?

Сірий Вовк: Я – Сірий Вовк.

Медіатор: Ласкаво просимо до Центру Медіації «Авторитет». Багато часу пройшло до цього моменту, коли ви прийшли до нас.

Медіація - це такий процес переговорів, де Ви, Червоний Капелюшок, і Ви, Сірий Вовк, можете домовитися за допомогою медіатора, який з вами спілкуватиметься з метою вирішення непорозуміння між вами.

Правила медіації такі: я беру участь у процесі переговорів, але я не виступаю на стороні будь-кого з вас. Все, про що йдеться в процесі медіації є конфіденційним. Кожен говорить по черзі і не перебиває іншого. У результаті кожен буде виконувати умови угоди, яка буде складена в ході медіації. Червоний Капелюшок, чи згодні Ви з правилами?

Червоний Капелюшок: Так.

Медіатор: Сірий Вовк, чи згодні Ви з правилами?

Сірий Вовк: Так, згоден.

Медіатор: Червоний Капелюшок, розкажіть, що і як сталося.

Червоний Капелюшок: Ну, справа була так, я зібралася віднести половинку свіжого хліба та коржик для моєї бабусі, яка живе на іншому кінці лісу. Моя бабуся захворіла і погано почувалася, і я вирішила порадувати її лісовими квітами. Я тихенько збирала квіти і співала пісеньку, як раптом, побачила Сірого Вовка, який швидко наближався до мене, вистрибнувши з-за дерева. Він одразу почав ставити мені багато запитань. Він хотів знати, що я роблю і куди йду. У цей час він підозріло посміхався, цокав і прицмокував. Це було так грубо та неввічливо. Потім раптово втік.

Медіатор: Ви несли гостинці для бабусі, яка проживає в іншій частині лісу, а коли Сірий Вовк з'явився з-за дерева, Ви злякалися. Чи правильно я зрозуміла я Вас?

Червоний Капелюшок: Так, саме так і було.

Медіатор: Сірий Вовк, тепер Ви опишіть ситуацію.

Сірий Вовк: Ліс – це мій дім. У мої функції входить забезпечувати його чистоту та безпеку. Одного дня, коли я якраз очищав ліс від усякої нечисті та сміття, залишеного людьми і нелюдьми, я почув шум, виглянув з-за дерева і побачив дівчину з кошиком. Я став її розглядати, бо вона була у червоній шапочці, це дивно виглядало. Вона привернула мою увагу, вона почала збирати квіти, які я висаджую щорічно, і топтати мої маленькі саджанці туї. Звичайно, я зупинив її, щоб розпитати, що вона робить у моєму лісі. Вона почала щось нести типу йде до своєї бабусі та несе їй гостинці.

Медіатор: Ви стурбувалися, коли побачили дівчину, одягнену в червону шапку, яка збирала квіти. Ви зупинили її і спитали, що вона робить?

Сірий Вовк: Так і було.

Медіатор: Червоний Капелюшок, чи маєте щось додати?

Червоний Капелюшок: Так. До того часу як я дісталася до будиночка моєї улюбленої бабусі, Сірий Вовк вже був там і навіть встиг переодягнутися. Уявіть собі, він був одягнений у нічну сорочку моєї бабусі! Спробував мене з'їсти своїми величезними зубами. Я була б мертва, якби мене не врятували мисливці. Сірий Вовк так налякав мою бабусю, що я знайшла її під ліжком. З того часу я боюся ходити по лісі одна і змушена просити когось супроводжувати мене, коли йду до бабусі. А мені хочеться гуляти лісом без побоювання.

Медіатор: Ви маєте на увазі, що Сірий Вовк переодягнувся в сорочку Вашої бабусі для того, щоб обдурити Вас, а потім намагався завдати Вам шкоди?

Червоний Капелюшок: Я сказала, що він хотів мене з'їсти.

Медіатор: Тобто Ви були впевнені, що він ось-ось почне Вас їсти. Сірий Вовк, є що додати?

Сірий Вовк: Безперечно, є. Я знайомий із бабусею цієї дівчини. Я подумав провчити цю дівчину, щоб вона надалі не рвала квіти і не тупцювала саджанці в моєму лісі. Бабуся сховалася під ліжко, а я переодягнувся в її нічну сорочку.

Коли Червоний Капелюшок увійшла до спальні, вона побачила мене і сказала мені неприємні слова про мої вуха. По-перше, вона сказала, що маю величезні вуха, і я почав їй пояснювати, що вони мені потрібні такими, щоб я краще чув. Потім вона сказала, що в мене надто великі очі. Ось ця репліка мене взагалі вивела з себе... Проте я пояснив їй, що вони мені потрібні, щоб краще бачити. Потім вона знову образила мене тим, що сказала, що в мене занадто великі зуби. Коли йдеться про мої зуби, я стаю занадто чутливим і дратівливим. Знаю, що в той момент мені слід було ще більше контролювати себе, але я вискочив з ліжка і почав їй пояснювати, що великі зуби допомагають мені краще пережовувати їжу.

Медіатор: Отже, Ви і бабуся спробували зіграти театр для Червоного Капелюшку з виховною метою? Розкажіть більше, які були ваші дії, коли ви пояснювали їй, навіщо Вам зуби.

Сірий Вовк: Ось зараз будемо чесними. Всім відомо, що жоден вовк ніколи не з'їсть маленьку дівчинку, а Червоний Капелюшок, як шалена почала несамовито кричати і бігати по будинку. Я почав бігати за нею, щоб заспокоїти. Раптом двері відчинилися і мисливець переступив поріг будинку. Я зрозумів, що в небезпеці... Вікно за мною було відчинено, я вистрибнув і втік.

Існує багато чуток про мене у лісі. Червоний Капелюшок називає мене Великим Злим Вовком. Я хочу сказати, що виглядаю цілковитим ідіотом, але правда в тому, що з того моменту в мене не було щастя в житті. Не розумію, чому бабуся досі не розповіла правду. І чому до цього моменту ніхто не пояснив цим людям, що ліс – це краса і цінність, і ходити і рвати квіти з Червоної книги і топтати саджанці – це порушення екологічного балансу планети Земля. За цей злочин усі мають бути покарані.

Медіатор: Вас ображають чулки і Ви тепер боїтеся і волієте не з'являтися в лісі. Також Ви збентежені тим, що бабуся не назвала речі своїми іменами та залишила непрояснену ситуацію, пустивши справу на самотік. Також Вас хвилює той факт, що Червоний Капелюшок не дотримується правил поведінки в лісі. Це все?

Сірий Вовк: Не лише це. Я почуваюся самотнім та нікчемним.

Медіатор: Червоний Капелюшок, можете розповісти про Вашу бабуся більше?

Червоний Капелюшок: Добре, я можу. Бабуся на той час захворіла і вже почала втрачати пам'ять. Коли я спитала її, як вона опинилася під ліжком, вона сказала, що не пам'ятає, як це сталося. Вона і зараз не пам'ятає та хворіє. Вовк же до цього моменту жодного разу її не відвідав і не вибачився за конфуз.

Медіатор: Бабусі стало гірше і вона не змогла згадати обставин тієї справи, і як вона опинилася під ліжком.

Червона Шапочка: Так, саме так і було.

Медіатор: Вовку, чи є у Вас щось додати?

Сірий Вовк: Зараз немає. Я дуже схвильований і боюся піти в інші теми. Від самотності мене завжди тягне на «поговорити».

Медіатор: У такому разі ми завершили етап прояснення ситуації і переходимо до етапу складання списку тем для обговорення, згідно з якими надалі буде підписано угоду. Які на ваш погляд теми необхідно обговорити? Червоний Капелюшок, які теми, на Вашу думку, потрібно включити до порядку денного та закріпити в угоді?

Червоний Капелюшок:

Медіатор: Вовку, які теми, на Ваш погляд, потрібно включити до порядку денного та закріпити в угоді?

Сірий Вовк:

Проміжна рефлексія (10 хв.)

Учасники обговорюють перші результати переговорів, модератор допомагає проаналізувати, що пішло правильно чи неправильно.

Заключний етап (15-20 хв.)

Досягнення угоди та її фіксація

Угода фіксується письмово. Чітко зафіксуйте умови подальших дій та умови реального виконання умов угоди.

Учасники намагаються дійти остаточної угоди, за якою буде вирішено, як Червоний Капелюшок буде діяти і що зробить Вовк, як буде забезпечено на практиці реалізацію пунктів угоди.

Рефлексія та обговорення результатів (15-20 хв.)

Рефлексія

Після завершення кейсу варто обговорити з групою які складнощі вони відчували у процесі комунікації та як можна було покращити взаємодію.

Обговорення результатів

I. Аналіз етапу «Порядок денний» (15 хв.)

- Чи включає порядок денний усі теми, які були порушені та згадані під час з'ясування ситуації?

- Чи задовольняє порядок денний обидві сторони?
- Наскільки активними були обидві сторони у формуванні порядку денного?

- Як ви вважаєте, чи всі теми будуть включені до угоди?
- Які теми порядку денного будуть виключені з угоди та чому?

II. Аналіз етапу «Угода» (15 хв.)

- Чи дійсно будуть вирішені всі проблеми?
- Чи достатньо враховано наслідки виконання пунктів угоди?
- Чи функціонуватимуть пункти угоди насправді?
- Як застосовуватиметься угода?
- Чи достатньо перевірено інші можливості?
- Чи справді всі хочуть здійснити цей план?
- Чи рівні зобов'язання взяли на себе сторони?

Аналізуються ролі медіатора та учасників переговорів, успішні техніки врегулювання конфліктів.



Заняття 3.3. Практичне заняття «Медіація як сучасна технологія посередництва у конфлікті»

Мета: сформувати в учасників практичні навички застосування медіації як сучасної технології врегулювання конфліктів; опанувати основні етапи медіаційної процедури та вміння організовувати кожен з них; навчитися складати промову медіатора з урахуванням принципів нейтральності, конфіденційності та активного слухання; розвивати комунікативні вміння, необхідні для ефективної взаємодії між сторонами конфлікту.



Форма проведення: індивідуальна робота, робота в групах / у парах, кейси.



Питання для обговорення:

1. Що таке медіація? У яких випадках вона є можливою або необхідною?
2. З яких етапів складається процедура медіації?
3. Які дії вчиняє медіатор під час другої стадії медіації?
4. Яка роль та функції медіатора у вирішенні конфлікту сторін?
5. Які обов'язки медіатора ви вважаєте найважливішими і що, на вашу думку, необхідно ще додати?
6. Чим завершується процедура медіації?

Міні-кейс 1: Конфлікт у групі

У студентській групі виник конфлікт через розподіл обов'язків під час підготовки до проєкту. Один здобувач вважає, що його навантаження занадто велике, тоді як інші стверджують, що це справедливо.

Завдання:

Вирішити конфлікт та допомогти здобувачам досягти угоди.

Підготовчий етап (10 хв.)

Модератор пояснює учасникам мету міні-кейсу та ситуацію, яку будуть розглядати, загальні правила.

Мета кейсу: навчити учасників вирішувати конфліктні ситуації у команді шляхом переговорів, з'ясування позицій учасників і пошуку компромісних рішень.

Основна частина (30 хв.)

➤ Проведіть початкову зустріч команди

Обговоріть ситуацію в групі та визначте основні проблемні моменти. Визначте ключові питання, які потребують вирішення. Призначте модератора для зустрічі.

➤ Визначте порядок денний зустрічі

Чітко сформулюйте питання для обговорення. Встановіть регламент зустрічі, щоб кожен мав можливість висловитися.

➤ З'ясуйте позиції та інтереси кожного учасника конфлікту

Кожен учасник повинен описати свої позиції та інтереси у цій ситуації. Визначте, чим викликане почуття несправедливості у кожного учасника. Проаналізуйте, які ресурси (час, зусилля) вкладені кожним здобувачем у підготовку проєкту.

➤ Сформулюйте варіанти вирішення конфлікту

Разом розробіть кілька можливих варіантів розподілу обов'язків. Обговоріть кожен варіант, зазначивши його плюси та мінуси. Врахуйте бажання та можливості кожного здобувача.

➤ Допоможіть здобувачам досягти угоди

Підтримуйте процес ухвалення рішень шляхом активного слухання та конструктивного обговорення. Стимулюйте здобувачів до пошуку компромісів, які задовольнятимуть усіх учасників.

Оформлення результатів (10 хв.)

➤ Оформіть угоду

Чітко зафіксуйте новий розподіл обов'язків. Визначте строки виконання кожного завдання та відповідальних за них осіб. Складіть угоду письмово і переконайтеся, що всі здобувачі погоджуються з умовами.

Обговорення результатів з модератором (10 хв.)

Обговорити процес вирішення конфлікту, наскільки ефективно усі співпрацювали і які методи були використані для досягнення угоди.

Рефлексія

Після завершення кейсу варто обговорити з групою, які складнощі вони відчували у процесі комунікації та як можна було покращити взаємодію.

Міні-кейс 2: Конфлікт між викладачем і здобувачем

Здобувач незадоволений оцінкою за іспит, вважає, що його відповідь була неправильно оцінена. Викладач наполягає на справедливості оцінки.

Завдання:

Організуйте медіацію між здобувачем і викладачем. Визначте основні питання для обговорення. Допоможіть обом сторонам висловити свої погляди і емоції. Спробуйте знайти компромісне рішення, яке задовольнить обох.

Підготовчий етап (10 хв)

Модератор ознайомлює учасників з метою кейсу і коротко описує конфліктну ситуацію. Призначаються медіатор і учасники (здобувач та викладач).

➤ *Мета кейсу:* навчити учасників проводити медіацію між конфліктуючими сторонами в освітньому середовищі, допомагати їм досягти компромісу, враховуючи інтереси обох сторін.

➤ *Модерація процесу:* важливо, щоб медіатор підтримував нейтралітет, дотримувався об'єктивності та не приймав сторону одного з учасників.

➤ *Підтримка емоційного клімату:* якщо конфлікт загострюється, медіатору слід допомагати учасникам залишатися спокійними та зосередженими на пошуку рішень.

Основна частина (30-40 хв.)

➤ Організуйте медіаційну зустріч

Підготуйте нейтральне середовище для обговорення, де обидві сторони почуватимуться комфортно.

Призначте медіатора, роль якого можуть взяти на себе один зі здобувачів або викладач.

➤ Визначте основні питання для обговорення

Сформулюйте теми для обговорення: точність оцінки, критерії оцінювання, аргументи сторін. Забезпечте дотримання порядку денного, щоб дискусія не перетворилася на конфлікт.

➤ Допоможіть обом сторонам висловити свої погляди

Дайте можливість спочатку здобувачу, а потім викладачу пояснити свою

позицію. Заохочуйте учасників до висловлення своїх почуттів та емоцій у конструктивній формі.

Попросіть сторони надати конкретні приклади, що підтверджують їхню думку (наприклад, здобувач може послатися на конкретне питання екзамену).

➤ *Спробуйте знайти компромісне рішення*

Підведіть обидві сторони до розуміння аргументів один одного. Запропонуйте різні варіанти рішення: повторна перевірка роботи, перегляд конкретного запитання, додаткове завдання для підтвердження знань.

Обговоріть можливі варіанти безпосередньо з учасниками та визначте прийнятний для обох сторін.

Заключний етап (10-15 хв.)

➤ *Досягнення угоди та її фіксація*

Угода фіксується письмово. Чітко зафіксуйте умови подальших дій: чи буде переглянуто оцінку, чи надано можливість повторного екзамену тощо.

Обговорення результатів з модератором (10-15 хв.)

Учасники аналізують процес медіації: що вдалося, які моменти були найскладнішими, як можна було покращити взаємодію. Розбір практичних навичок комунікації та ведення переговорів.

Рефлексія (10-15 хв.)

Після завершення кейсу варто обговорити з групою, які складнощі вони відчували у процесі комунікації та як можна було покращити взаємодію.

Міні-кейс 3: Конфлікт у колективі

У робочій групі виникає конфлікт через різні підходи до виконання проєкту. Деякі члени команди вважають, що потрібно дотримуватися старих методів, інші пропонують нові підходи, що пришвидшать процес реалізації.

Завдання: Проведіть зустріч, щоб обговорити конфлікт. Допоможіть членам команди висловити свої побоювання та інтереси. Обговоріть можливі компромісні рішення для подальшої роботи над проєктом.

Підготовчий етап (10 хв.)

Модератор ознайомлює учасників з метою кейсу і коротко описує конфліктну ситуацію. Призначаються медіатор і учасники (здобувач та викладач).

➤ *Мета кейсу:* навчити учасників вирішувати конфлікти, що виникають в колективі, з урахуванням інтересів усіх сторін, та знаходити компромісні рішення для ефективної роботи.

➤ *Модерація процесу:* важливо, щоб медіатор підтримував нейтралітет, дотримувався об'єктивності та не приймав сторону одного з учасників.

➤ *Підтримка емоційного клімату:* якщо конфлікт загострюється, медіатору слід допомагати учасникам залишатися спокійними та зосередженими на пошуку рішень.

Основна частина (30-40 хв.)

➤ *Проведіть зустріч для обговорення конфлікту*

Підготуйте зустріч у нейтральному місці або онлайн-середовищі. Призначте модератора, який буде контролювати хід дискусії. Допоможіть членам команди висловити свої побоювання та інтереси.

Дайте можливість кожному учаснику пояснити свої мотиви та позицію. Заохочуйте відвертість у висловленні побоювань щодо старих та нових методів. Важливо розкрити не лише поверхневі аргументи, а й емоційні причини, що стоять за вибором того чи іншого підходу.

➤ *Обговоріть можливі компромісні рішення*

Визначте, які аспекти старих методів важливі для одних членів команди, і які переваги нових підходів цінуються іншими.

➤ *Сформулюйте кілька варіантів компромісу*

Наприклад, поєднання старих методів з новими інструментами або тестування нового підходу на частині проєкту. Заохочуйте конструктивний діалог та пошук взаємовигідних рішень.

Оформлення результатів (10-15 хв)

Письмове оформлення компромісних рішень та узгодженого плану дій для подальшої роботи над проєктом.

➤ *Узгодьте план дій для подальшої роботи над проєктом:*

Домовтеся про конкретний план впровадження нового підходу або про те, як перевірити його на практиці. Розподіліть завдання серед учасників відповідно до їхніх компетенцій та згоди щодо методів роботи.

Зафіксуйте результати у вигляді плану дій із чіткими термінами та відповідальними особами.

Обговорення результатів з модератором (10-15 хв)

➤ *Рефлексія та аналіз процесу*

Що вдалося досягти, які труднощі виникли під час обговорення, як можна було покращити процес взаємодії. Після завершення кейсу важливо проаналізувати, як був досягнутий компроміс, та обговорити, як цей досвід може бути використаний у майбутній професійній діяльності.



Заняття 3.4. Практичне заняття «Медіатор – основна фігура в медіації»

Мета: сприяти формуванню професійних компетентностей майбутніх фахівців у сфері переговорів і врегулювання конфліктів шляхом поглиблення розуміння ролі медіатора як ключової фігури у процедурі медіації; розвивати вміння аналізувати дії медіатора на різних етапах медіації, дотримуючись етичних принципів і професійних стандартів; відпрацювати практичні навички ведення переговорного процесу та застосування інструментів медіації на основі кейсів та ігрового моделювання.



Форма проведення: ігрове моделювання, кейс-стаді.



Питання для обговорення

1. Яку роль відіграє медіатор у переговорах?
2. На яких принципах ґрунтується діяльність медіатора?
3. Як ви вважаєте, яка стадія медіації є найскладнішою для модерування медіатором?
4. Розкрийте особливості методу «картографія конфлікту».
5. Які функції медіатора під час ведення переговорів зі сторонами, які конфліктують?
6. Яку роль відіграє медіатор під час підписання угоди?

Міні-кейс 1: Вибір медіатора для організації

В одній з організацій виник конфлікт між двома відділами, що негативно вплинув на робочий процес, де один відділ вважає, що інший не дотримується термінів та затримує виконання проєктів. Відповідно, другий відділ вважає, що їх робота не цінується. Керівництво вирішило залучити медіатора для врегулювання ситуації.

Завдання:

Відновлення співпраці та покращення комунікації між відділами.

Підготовчий етап (10 хв.)

Модератор ознайомлює учасників з метою міні-кейсу і стисло описує конфліктну ситуацію. Призначаються медіатор і учасники.

Мета: закріплення навичок аналізу та ухвалення рішень, що є важливими в управлінні конфліктами.

Основна частина (30-40 хв.)

1. Визначення критеріїв вибору медіатора

➤ Якими навичками і якостями повинен володіти медіатор? *(нейтральність, досвід, комунікативні навички, спеціалізація в корпоративних конфліктах тощо).*

➤ Який рівень підготовки та сертифікації необхідний?

2. Пошук потенційних кандидатів

Потрібно розробити список можливих медіаторів, використовуючи інформацію про фахівців у сфері медіації, яку вони можуть знайти в Інтернеті або через професійні асоціації (мінімум 2 кандидатури).

3. Оцінка кандидатів

➤ Провести аналіз кожного кандидата за обраними критеріями.

➤ Які сильні та слабкі сторони у кожного медіатора?

➤ Чи є у кандидатів відгуки чи рекомендації від інших організацій?

4. Презентація вибору

➤ Підготувати виступ-доповідь для керівництва, в якій обґрунтувати вибір кандидатури медіатора.

➤ Які переваги обраного кандидата?

- Чому саме він чи вона є найкращим варіантом?

Оформлення результатів (10-15 хв.)

5. Розробка плану дій

- Що потрібно зробити далі після вибору медіатора?
- Які кроки має вжити організація для підготовки до медіації?
- Письмове оформлення договору з медіатором.

Визначте обов'язкові складові договору. Розподіліть завдання серед учасників щодо укладення договору відповідно до їхніх компетенцій.

Обговорення результатів з модератором (10-15 хв.)

6. Очікувані результати:

Учасники мають навчитися визначати ключові критерії для вибору медіатора, проводити оцінку кандидатів і аргументовано представляти свої вибори. Вони також повинні зрозуміти важливість медіації в організаціях і роль, яку відіграє медіатор у вирішенні конфліктів.

7. Рефлексія та аналіз процесу

Що вдалося досягти, які труднощі виникли під час обговорення, як можна було покращити процес взаємодії. Після завершення кейсу важливо проаналізувати, як був досягнутий компроміс. Обґрунтувати, як цей досвід може бути використаний у майбутній професійній діяльності.

Міні-кейс 2: Підготовка медіаторів до процесу медіації

Запропонований міні-кейс допоможе усвідомити важливість підготовки медіаторів у процесі медіації та розвинути впевненість у своїх здібностях.

Ситуація:

Студенти-медіатори отримали завдання провести медіацію між двома сторонами, які мають конфлікт. Клієнти – це представники двох організацій, які суперечать через умови співпраці. Необхідно підготуватися до цього процесу.

Організація А звинувачує Організацію В у невиконанні контрактних зобов'язань, що призвело до фінансових втрат. Організація В вважає, що А не дотримується домовленостей, які стосуються термінів поставок.

Завдання:

Знайти взаємоприйнятне рішення, яке задовольнить обидві сторони і відновити ділові стосунки.

Підготовчий етап (10 хв)

Модератор ознайомлює учасників з метою кейсу і коротко описує конфліктну ситуацію. Призначаються медіатор і учасники.

Мета: закріплення навичок аналізу та ухвалення рішень, що є важливими в управлінні конфліктами.

Основна частина (30-40 хв)

1. Збір інформації

Необхідно визначити, які дані про конфлікт потрібно зібрати перед медіацією (факти про контракт, попередні комунікації, фінансові дані тощо).

Визначити, кого із представників обох організацій доцільно залучити до медіації.

2. Підготовка запитань

Сформулювати відкриті запитання, які можуть допомогти виявити справжні інтереси та потреби кожної сторони. *Наприклад: Які ваші основні побажання щодо виконання угоди? Які рішення ви вважаєте прийнятними?*

3. *Розробка структури зустрічі.* Необхідно створити план медіації, який включає наступні етапи:

- Вступ (представлення учасників, встановлення правил).
- Вислуховування позицій сторін.
- Обговорення можливих рішень.
- Підведення підсумків та оформлення угоди.

4. *Оцінка ризиків.* Визначити можливі проблеми, які можуть виникнути під час медіації, та розробити стратегії для їх подолання. *Наприклад: як реагувати на емоційні сплески чи відмову сторін від діалогу.*

5. *Розробка комунікаційної стратегії.* Потрібно спланувати, як медіатори будуть управляти процесом комунікації між сторонами, щоб забезпечити конструктивний діалог.

6. *Рольова гра.* Провести рольову гру, де учасники виступають у ролі медіаторів. Інші учасники можуть грати ролі представників організацій, щоб практикувати навички ведення переговорів і управління конфліктами.

7. *Очікувані результати.* Учасники розвиватимуть навички підготовки до медіації, навчаючись аналізувати ситуацію, планувати комунікацію, а також отримують практичний досвід у ролі медіаторів, що підготує їх до реальних ситуацій у майбутньому.



ЛІТЕРАТУРА:

1. Зінкевич Н. Медіація в Україні: реалії та перспективи. Львів: Видавництво "Підручники і посібники". 2021. 310 с.
2. Керр Н. Медіація: від теорії до практики. Львів: Вид-во «Слово». 2013. 312 с.
3. Костенко В. Етика медіації: теоретичні аспекти та практичні рекомендації. Харків: Фоліо. 2018. 240 с.
4. Коучинг конфліктів - вирішите проблеми, змінюючи відносини. [Практикум для тренерів] / За заг. ред. професорів О. Редліха та С. Хаджирадевої. Миколаїв. Ємельянова Т.В. 2023. 167 с.
5. Моор К. Основи медіації: теорія та практика. Київ: Алерта. 2015. 280 с.
6. Пеннер Л. Конфлікти і медіація: стратегічний підхід. Одеса: Астропринт. 2016. 290 с.
7. Піотровський В. Медіація в управлінні конфліктами. Київ: Інститут міжнародних відносин. 2020. 250 с.
8. Про медіацію: Закон України від 16.11.2021 р. № 1875-IX. *Відомості Верховної Ради України*. 2022 р., №7. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/1875-20>
9. Роджерс Т. Альтернативне вирішення конфліктів: медіація та арбітраж. Київ: Довіра. 2019. 320 с.
10. Фішер Р., Юрі У. Переговори без поразки. Київ: Основи. 2011. 256 с.

ТЕМА 4

КОМУНІКАЦІЯ МЕДІАТОРА: ТЕХНІКИ І ПРИЙОМИ

«Найбільша розкіш – це розкіш людського спілкування. Без уміння слухати та чути повноцінне спілкування неможливо...»



Антуан де Сент-Екзюпері

Інформаційно-довідкові матеріали до лекції



Заняття 4.1. Лекція-презентація з теми «Комунікація медіатора: техніки і прийоми»

Мета: науково обґрунтувати особливості комунікаційної діяльності медіатора у процесі врегулювання конфліктів; ознайомити здобувачів освіти з ефективними техніками та прийомами активного слухання, що є ключовими в роботі медіатора; сформувати розуміння ролі комунікації як інструменту створення довіри, нейтралізації напруження і досягнення порозуміння між сторонами.



Питання для обговорення:

1. Сутність комунікації медіатора.
2. Техніки і прийоми активного слухання.



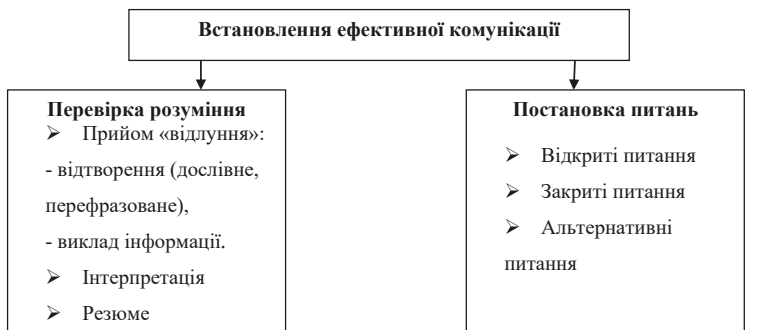
Ключові слова: *медіатор, комунікація, техніки комунікації, прийоми комунікації, активне слухання.*



1. Сутність комунікації медіатора

Науковці	Визначення поняття «комунікація»
К. Шеннон та У. Вівер	- процес передачі інформації через певні канали від відправника до отримувача;
М. Траугот	-обмін інформацією, думками і почуттями між людьми, що передбачає взаємодію та розуміння;
Г. Б. Джеррі	-соціальний процес, у якому люди взаємодіють за допомогою символів, знаків та мов;
А. Е. Арістотель	-мистецтво переконання, що має на меті досягнення розуміння і спільної думки;
В. І. Далів	-спосіб, яким люди передають свої думки, почуття та інформацію, щоб створити спільну реальність;

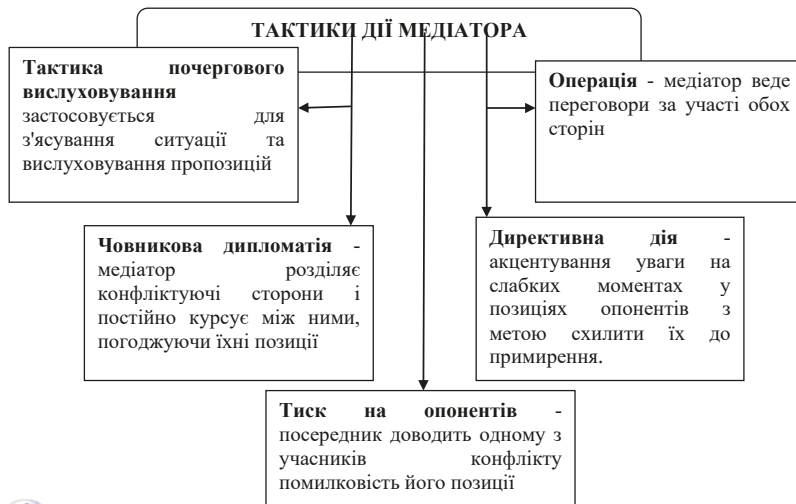
Комунікація – це процес обміну інформацією через певні канали від відправника до отримувача.





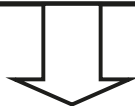
ХАРАКТЕРИСТИКА ФУНКЦІЙ КОМУНІКАЦІЇ МЕДІАТОРА

Назва функції	Зміст функції
1. Інформаційна функція	➤ передача важливої інформації між сторонами; ➤ забезпечення прозорості процесу медіації;
2. Психологічна підтримка	➤ надання емоційної підтримки учасникам, допомога у вираженні почуттів; ➤ сприяння зниженню напруги та стресу під час конфлікту;
3. Контроль процесу	➤ управління часом і порядком обговорення; ➤ забезпечення дотримання правил комунікації;
4. Емпатична комунікація	➤ виявлення розуміння та співчуття до позицій учасників; ➤ заохочення відкритого обговорення;
5. Перекладацька функція	➤ уточнення і переформулювання позицій для кращого розуміння між сторонами; ➤ зменшення можливих непорозумінь;
6. Стимулювання співпраці	➤ заохочення сторін до спільного пошуку рішень; ➤ підтримка конструктивного діалогу;
7. Формування угоди	➤ допомога у формулюванні конкретних домовленостей; ➤ оформлення результатів медіації в документованій формі.

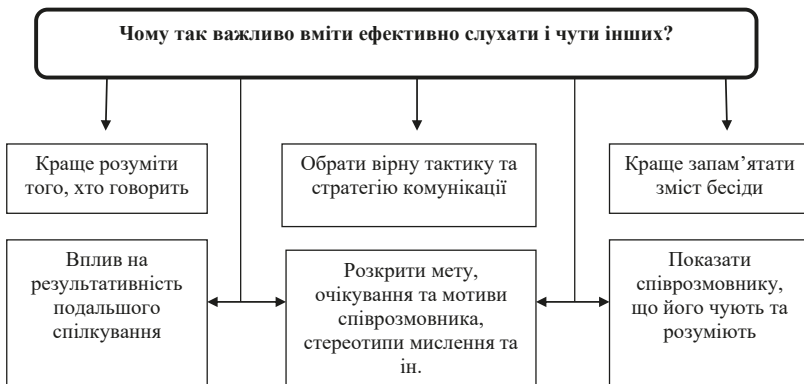


2. Техніки і прийоми активного слухання

АКТИВНЕ СЛУХАННЯ -
не просто техніка, а фундаментальна частина ефективної комунікації,
яка допомагає краще розуміти людей та їхні потреби.
*(К.Роджерс, Т. Гордон, М. Ніколс, Г. А. Гордон, Г. Ложкіна, Л. Карамушка,
Т. Титаренко, О. Фурман)*



Активне слухання -
це не просто набір технічних прийомів (перефразування чи уточнення), а насамперед **комунікативна установка**, яка відображає ставлення слухача до співрозмовника: повагу, відкритість, готовність зрозуміти не лише слова, а й емоції, наміри, потреби.



**АКТИВНЕ СЛУХАННЯ СКЛАДАЄТЬСЯ З
НАСТУПНИХ ІНСТРУМЕНТІВ**

**ТЕХНІКИ АКТИВНОГО
СЛУХАННЯ:**

- загальні методи;
- регулюють всі етапи спілкування;
- побудова довготривалої ефективної комунікації;
- стосуються вербальної і невербальної комунікації, емоційного контакту.

**ПРИЙОМИ АКТИВНОГО
СЛУХАННЯ:**

- конкретні тактичні дії / інструменти;
- застосовуються в окремих ситуаціях;
- є складовими частинами технік;
- використовуються для вирішення конкретних завдань у процесі слухання;

Види технік:

- підстроювання;
- парафразування;
- рефлексія почуттів;
- уточнення.

Види прийомів:

- жести та міміка;
- підтримуючі фрази;
- зоровий контакт;
- пауза.

ВЗАЄМОДІЯ ТЕХНІК І ПРИЙОМІВ

Прийоми є частиною технік.

Техніки створюють структуру, а прийоми забезпечують інструменти для її реалізації. Коли використовується техніка підстроювання, можна застосовувати прийоми невербальної комунікації (жести, кивки головою), щоб підтримувати контакт і синхронізуватися зі співрозмовником.

АКТИВНЕ СЛУХАННЯ ДВОХ СТОРІН

1.Власними словами
Я правильно розумію, ви думаєте/відчуваєте...

2.Відкриті питання
*Як...? Яким чином...?
Чому...?*

3.Заохочення
Розповідайте більше!

Запитання як прийом активного слухання

ЗАКРИТІ ЗАПИТАННЯ:

1. Часто починаються з дієслова.
2. Відповідь на такі питання «так» або «ні».
3. Організація обміну інформацією, використовуються для досягнення точності розуміння.

Наприклад: «Чи зможете це зробити? Чи готові ви обговорювати...? Чи згодні Ви...?»

ВІДКРИТІ ЗАПИТАННЯ:

1. Часто починаються зі слів «що», «як», «де», «чому», «коли» і т.д.
2. Передбачають відповідь у формі вільного викладу, використовуються під час дефіциту інформації.
3. Добре працюють для отримання більших обсягів інформації.

Наприклад: «Хто у цьому зацікавлений?»; «Які аргументи можна навести?»; «Що ми можемо для цього зробити?»

АЛЬТЕРНАТИВНІ ЗАПИТАННЯ:

Створюють ситуацію вибору відповіді з кількох варіантів, застосовуються для виявлення переваг

Наприклад: «Вас більше влаштує перший чи другий варіант?»; «Вам зручніше зараз чи завтра?»

ГІПОТЕТИЧНІ ЗАПИТАННЯ:

Зазвичай містять слово "якщо" (гіпотеза, припущення).

Наприклад: «А що якщо ...», «Як Ви зробите, якщо ...», «А якщо припустити, що ринок і далі розвиватиметься...?»

РЕФЛЕКТИВНІ ЗАПИТАННЯ:

1. Запитання типу «дзеркало», відображають думку вашого співрозмовника.

Наприклад: «Якщо я правильно зрозумів, ціна товару для Вас не найголовніший фактор?», «Чи правильно я розумію, що ...», «Чи дійсно Ваші співробітники мають можливість...?»

ХАРАКТЕРИСТИКА ОСНОВНИХ ТЕХНІК ТА ПРИЙОМІВ АКТИВНОГО СЛУХАННЯ

Назва	Основні характеристики
1. Відкриті запитання	- дозволяють отримати від співрозмовника максимально можливу кількість інформації, показати зацікавленість у розмові : • <i>«Як ви ставитеся до...»</i> • <i>«Що ви плануєте зробити, якщо...»</i> • <i>«Як працює служба доставки у вашій компанії?»</i>
2. Уточнення	- визначення окремих моментів висловлювань співрозмовника, уточнення якщо є сумніви, щоб отримати детальну інформацію з окремих питань, висловити зацікавленість: • <i>«Це дуже цікаво, чи не могли б ви уточнити...»</i> • <i>«Якщо я правильно вас зрозуміла, ви вважаєте, що...»</i> • <i>«Ви могли б уточнити, що для вас означає... (швидко, дорого, якісно...)»</i> • <i>«Якщо не секрет, на підставі чого ви дійшли такого висновку?»</i>
3. Перефразування	- можна використовувати, щоб переконатися, що ви правильно зрозуміли співрозмовника, щоб отримати розгорнуту інформацію з окремих питань, показати зацікавленість, увагу до слів співрозмовника: • <i>«Тобто, іншими словами...»</i> • <i>«Отже, ви вважаєте важливим...»</i> • <i>«Тобто ви маєте на увазі... Все правильно?»</i>
4. Логічна послідовність	- формулювання логічної послідовності з висловленої інформації співрозмовником, подальший розвиток висловленого сенсу (при повторенні важливо говорити з позитивним емоційним настроєм): • <i>«Якщо виходить з того, що ви сказали, вам важливі гарантії на товар...»</i> • <i>«Якщо я вас правильно зрозуміла, вам важливо, щоб ми здійснили доставку товару до вашого складу...»</i>
5. Співпереживання (емпатія)	- приєднання до співрозмовника на його емоційному (емпатійному) рівні для створення з ним довірливих відносин за допомогою максимально точного відображення його почуттів, емоцій і переживань, прояв співчуття, визнання значущості співрозмовника і вираження поваги до його думки. Необхідно визнавати важливість для вас почуттів співрозмовника, висловити вдячність за його зусилля та дії, формулюйте запитання, які посилюють або гасять емоцію: • <i>«У ваших словах я відчуваю сумнів (тривогу, недовіру, занепокоєння...)»</i> • <i>«Мені здалося (мені здається), що ви чимось схвилювані»</i> • <i>«Я ціную вашу готовність вирішити цю проблему»</i> • <i>«Я бачу, що вас щось турбує (Вам щось заважає ухвалити рішення? Можливо, вам потрібна додаткова інформація?)»</i>

продовження таблиці

6.Віддзеркалення	- дозволяє продемонструвати увагу і повагу до слів співрозмовника, звернути його увагу на те, що було важливо для вас, дати можливість почути себе з іншого боку і допомогти побачити інші аспекти розмови. Повторіть найбільш значущі для вас слова співрозмовника або повторіть кілька останніх слів (обов'язково говоріть мовою співрозмовника): • «Ви щойно сказали, що...» • «Давайте повернемося до ваших слів...»
7.«Відлуння» (цитування)	- дослівне повторення медіатором основних думок, які висловив співрозмовник; зазначений прийом змушує співрозмовника чітко формулювати свої думки, допомагає уточнити суть проблеми і створює відчуття підвищеної уваги з боку співрозмовника.
8. Підсумовування	- допоможе акцентувати увагу на основних моментах та підвести розмову до логічного завершення. Для цього необхідно коротко перерахувати важливі факти, які були озвучені під час розмови, структурувати досягнуті домовленості. • <i>«Отже, ми з вами визначилися – один..., два..., три... І тепер нам залишається вирішити останнє питання: коли ви придбаєте цю річ і насолоджуватиметеся її якістю. Я ж бачу, вона вам сподобалася».</i>
9.Підбиття підсумків (резюмування)	- повторення всіх важливих ідей у стислому, узагальненому вигляді. Покажіть співрозмовнику, що разом ви досягли прогресу в переговорах, створили основу для подальшої співпраці. Заново сформулюйте і озвучте основні ідеї і досягнуті під час переговорів домовленості, підсумуйте і зробіть висновки. При цьому ви можете використовувати наступні вступні форми: • <i>«Таким чином, ми з'ясували, що важливими критеріями для вас при виборі є ...»</i> • <i>«Узагальнюючи те, що ви сказали, можна дійти висновку, що ви хотіли б...»</i>
10. Рефлексія почуттів	- техніка полягає в тому, щоб відобразити емоційний стан співрозмовника; допомагає встановити емоційний контакт і показує співрозмовнику, що ви розумієте не тільки його слова, але й емоції. • <i>«Мені здається, ти розчарований тим, що сталося...»</i>
11. Підтримуючі жести, слова, паузи	- невербальні жести (кивки головою, зоровий контакт) і короткі підтримуючі слова («ага», «розумію», «звісно») створюють відчуття зацікавленості та заохочують співрозмовника продовжувати розмову. • <i>«Розумію, продовжуй...»</i> Застосування пауз дозволяє співрозмовнику зібрати свої думки та висловитися більш повно. Паузи також дають слухачу можливість обміркувати почуте і показують, що він не поспішає із відповіддю. <i>Наприклад: медіатор мовчки чекає, поки співрозмовник сам продовжить розмову після невеликої паузи.</i>



ПИТАННЯ ДО САМОКОНТРОЛЮ:

- 1.Що таке комунікація?
- 2.Які особливості комунікації медіатора вам відомі?
- 3.Які прийоми активного слухання ви можете пригадати?
- 4.Як ви вважаєте, чому так важливо вміти ефективно слухати і чути інших?



Інструктивно-методичні матеріали до практичних занять



Заняття 4.2 Практичне заняття з теми «Комунікація медіатора: техніки і прийоми»



Мета: набути досвід безконфліктного спілкування із співбесідниками, навчитись використовувати техніки активного слухання та постановки запитань (закриті, відкриті, альтернативні), розвинути практичні навички конструктивної комунікації у процесі медіації, налагодження довіри та ефективного ведення переговорів у конфліктних ситуаціях.



Форма проведення: кейс-стаді.



Питання для обговорення:

1. Які основні характеристики безконфліктного спілкування ви знаєте?
2. Пригадайте техніки активного слухання. Які ви використовуєте у власному житті?
3. Як ви вважаєте, які питання медіатору варто використовувати під час проведення переговорів?

Вправа 1. «Контакти»

Мета: отримання досвіду безконфліктного приєднання до співрозмовників, уміння підтримати розмову.

Вступ: Ми часто зустрічаємося з різними людьми, зокрема і з незнайомими. І важливо при першому знайомстві справити приємне враження, вміти підтримати розмову, і цьому треба вчитися.

Зараз ми потренуємось встановлювати контакт із людьми. Проведемо серію зустрічей, під час кожної вам потрібно буде легко увійти в контакт, підтримати розмову і приємно попрощатися із співбесідником. Для цього намагайтесь використовувати різні прийоми (віддзеркалення, уточнення тощо).

Інструкція: члени групи стають (сідають) за принципом «каруселі», тобто обличчям один до одного, і утворюють два кола: внутрішній нерухомий (стоять спиною до центру кола) та зовнішній рухливий (розташовані обличчям до центру кола). На сигнал модератора всі учасники зовнішнього кола роблять одночасно 1 або 2 кроки вправо (або пересідають на стілець, що стоїть праворуч від них) і опиняються перед новим партнером. Таких переходів буде

кілька. Причому щоразу пропонуються учасникам нові ролі. Перші три ситуації – ролі виконують учасники внутрішнього кола, що залишилися – зовнішнього.

Завдання:

Перед вами людина, обставини зустрічі різні. Час на встановлення контакту, вітання та проведення бесіди – 2-3 хвилини. Потім за сигналом учасники повинні протягом 1 хвилини закінчити розпочату бесіду, попрощатися та перейти праворуч до нового партнера.

Ситуації:

1. Перед вами невідома людина. Познайомтеся з ним, дізнайтеся, як її звуть, де вона навчається, працює.

2. Перед вами зовсім маленька дитина, вона чогось злякалася і ось-ось розплачеться. Підійдіть до неї, почніть розмову, заспокойте її.

3. Вас дуже штовхнули в автобусі. Озираючись, ви побачили літню людину.

4. Після тривалої розлуки ви зустрічаєте коханого (кохану) та дуже раді цій зустрічі. Ось, нарешті, він поруч з вами.

5. Перед вами людина, яку бачите перший раз, але вам вона дуже сподобалася і викликала бажання з нею познайомитися. Якийсь час ви роздумуєте, а потім звертаєтеся до неї.

6. У вагоні метро ви випадково опинилися поряд із досить відомим актором. Ви обожнюєте його і, звичайно, хотіли б з ним поговорити. Адже це такий великий успіх.

Обговорення. Обговоріть із групою кому і з ким вдалося встановити гарний особистісний контакт, хто допомагав, підтримував розмову, а когось так і не вдалося розговорити. Модератору під час цієї дискусії необхідно звертати увагу на відчуття членів групи, їх почуття під час перебування у новій заданій ситуації, а потім це також обговорити.

Вправа 2. «Техніка постановки запитань та використання прийомів активного слухання»

Мета: практичне опрацювання техніки постановки запитань та прийомів активного слухання із подальшим застосуванням у повсякденному житті та професійній діяльності.

Вправа 2.1. «Тренуйся ставити питання»

Завдання: закріпити практичні навички використання відкритих запитань, потренуватись ставити відкриті запитання та реагувати на них, проявляючи зацікавленість й активне слухання.

Інструкція: усі учасники поділяються на трійки, де в трійках модератор розподіляє ролі та пропонує кожному зіграти:

- людину, яка потребує допомоги;
- людину, яка допомагає і ставить відкриті запитання;
- спостерігача за процесом, який у кінці надає зворотний зв'язок.

Усі по черзі змінюють ролі, щоби відчутти себе на місці кожного учасника розмови. Кожній групі роздруковують запитання та надають під час вправи, але

окрім запропонованих запитань, учасники можуть ставити й інші. Головне, щоб вони відповідали технікам та прийомам активного слухання.

Питання для вправи, що мають бути поставлені:

- ✓ Що саме трапилось?
- ✓ Що саме вас не влаштовує?
- ✓ Що ви про це думаете?
- ✓ Що ви відчуваєте?
- ✓ Як саме він чи вона себе поводить / поводи́ла?
- ✓ Який вчинок він / вона зробив / зробила цього разу?
- ✓ Як ви вважаєте, чому він / вона так зробив / зробила?

Фрази, які можна використати замість запитань:

- ✓ Будь ласка, розкажіть детальніше...
- ✓ Уточніть, будь ласка, деталі....
- ✓ Скажіть, будь ласка, чи є у вас ще якісь думки...
- ✓ Будь ласка, розкажіть, як це було...

Примітка: в онлайн-форматі тренер групує учасників по троє в окремі кімнати з лімітованим часом.

Теоретична довідка-нагадування:

* **Відкриті запитання** потребують докладної відповіді, що спонукають до розмови. Запитання, відповідаючи на які не можна обмежитися відповідями «так» чи «ні», вони спонукають говорити вашого співрозмовника, отримувати інформацію, допомагають зрозуміти співрозмовнику, що вам цікаві його проблеми, він починає відчувати свою значущість. Відкриті запитання – це запитання, на які ми очікуємо отримати максимально розгорнуту і повну відповідь на задану тему. Саме тому вони повинні починатися за допомогою запитальних слів, що ставляться на початку речення:

Де? Що? Коли? У зв'язку з чим? Як? Чому?

Метою відкритого запитання є розговорити людину, отримати загальну інформацію, зрозуміти, що стоїть за її твердженнями, отримати паузу для обмірковування.

* **Закриті запитання** не потребують розгорнутої відповіді, зазвичай відповідають або «Так», або «Ні», або просто констатують факт. Починаються вони зазвичай: «Чи можете ви...», «Чи маєте ви...», «Чи знаєте ви...», «Чи слід...». Метою запитання є отримати згоду, отримати підтвердження домовленостей чи припущень, уточнити інформацію, зафіксувати щось, завершити розмову. Типовими є помилки, коли використовують лише закриті запитання, або закриті запитання, на які можна отримати непотрібне «Ні», ставити кілька закритих запитань поспіль – як допит.

* **Поглиблюючі (уточнюючі) запитання** називають ще «питаннями про факти», вони також закриті. Їх задають зазвичай під час ділової розмови для уточнення отриманої інформації («Скільки людей...?», «Хто саме...?», «Чи всі позиції Вас цікавлять?»).

* **Запитання про думку** типу «про» – є відкритими: «Можна дізнатися Вашу думку **про** якість надання послуг під час оформлення документів?»,

«Як Ви ставитеся **до** ...?» – Такі запитання доречно ставити на початку

бесіди або в її середині, якщо виникла непотрібна пауза чи неясність у розмові.

* *Гіпотетичні запитання* зазвичай вони містять слово «якщо» (гіпотеза, припущення): «А що якщо ...?», «Як Ви зробите, якщо ...?», «А якщо припустити, що події і далі будуть розвиватися ...?». Такі запитання дозволяють вам керувати ходом бесіди, концентруючи увагу на важливих для вас фактах та можливостях.

* *Рефлексивні запитання* типу «дзеркало», вони «відбивають» думку вашого співрозмовника: «Якщо я правильно зрозумів, ціна товару для Вас не найголовніший фактор?», «Чи правильно я розумію, що...?» - «Чи справді Ваші співробітники мають можливість...?». У таких запитаннях одразу дві переваги: по-перше, ви демонструєте уважне «слухання» (і покращуєте «атмосферу» бесіди; по-друге, ви уточнюєте інформацію.

Рефлексія: проаналізуйте діалог, що склався. Виявіть свої недоліки під час спілкування, яке відбулось, та спробуйте це контролювати у повсякденному житті, використовуючи прийоми активного слухання.

Обговорення: наприкінці вправи тренер запрошує поділитися враженнями та ідеями щодо того чи було легко / складно ставити запитання та поєднувати це із контекстом і засобами невербального спілкування.

Вправа 2.2. «Використай прийоми активного слухання»

Завдання: пригадайте основні прийоми активного слухання (інформація нижче). Разом із співбесідником розіграйте діалог, в якому є медіатор та клієнт. Між ними відбувається перша зустріч, на якій медіатор намагається максимально детально з'ясувати обставини конфлікту, визначити логічну послідовність та встановити істинні мотиви та причини клієнта в цьому конфлікті.

Теоретична довідка-нагадування:

* *Відкриті питання* дозволяють отримати від співрозмовника максимально можливу кількість інформації, тому що мають на увазі розгорнуту відповідь, а також показати зацікавленість у розмові:

- «Як ви ставитесь до...»
- «Що ви плануєте зробити, якщо...»
- «Як працює служба доставки у вашій компанії?»

* *Уточнення*. Ви просите співрозмовника уточнити окремі моменти його висловлювань, якщо ви сумніваєтесь, що правильно їх зрозуміли, щоб отримати детальну інформацію з окремих питань, висловити зацікавленість:

- «Це дуже цікаво, чи не могли б ви уточнити...»
- «Якщо я правильно вас зрозуміла, ви вважаєте, що...»
- «Ви могли б уточнити, що для вас означає... (швидко, дорого, якісно...))»
- «Якщо не секрет, на підставі чого ви дійшли такого висновку?»
- Будьте, будь ласка, зі мною відверті, що вас не влаштовує повною мірою? (Ви в чомусь сумніваєтесь? Вас щось турбує?)»

* *Перефразування* можна використовувати, щоб переконатися, що ви правильно зрозуміли співрозмовника, щоб отримати розгорнуту інформацію з

окремих питань, показати зацікавленість, увагу, повагу до слів співрозмовника. Для цього коротко передайте сенс сказаного співрозмовником своїми словами, але не слово в слово, щоб він продовжив пояснення:

- «Тобто, іншими словами...»
- «Отже, ви вважаєте важливим...»
- «Тобто ви маєте на увазі... Все правильно?»

* *Логічна послідовність* – виведення логічної послідовності з висловлювань співрозмовника, подальший розвиток висловленого ним сенсу (при повторенні важливо говорити з позитивним емоційним настроєм):

- «Якщо виходити з того, що ви сказали, вам важливі гарантії на товар...»
- «Якщо я вас правильно зрозуміла, то важливо, щоб ми здійснили доставку товару на ваш склад...»

* *Співпереживання (емпатія)* – це приєднання до співрозмовника на його емоційному (емпатійному) рівні для створення з ним довірчих відносин за допомогою максимально точного відображення його почуттів, емоцій та переживань, прояв співчуття, визнання значущості співрозмовника та вираження поваги до його думки. Визнайте важливість для вас почуттів співрозмовника, висловіть вдячність за його зусилля та дії, формулюйте запитання, які посилюють чи гасять емоцію:

- «У ваших словах я відчув сумнів (тривогу, недовіру, занепокоєння...»
- «Мені здалося (мені здається), що ви чимось схвилювані»
- «Я ціную вашу готовність вирішити цю проблему»
- «Я бачу, що вас щось турбує (Вам щось заважає ухвалити рішення? Можливо, вам потрібна додаткова інформація?)»

* *Віддзеркалення* дозволяє продемонструвати увагу та повагу до слів співрозмовника, звернути його увагу на те, що було важливо для вас, дати можливість почути себе збоку та допомогти побачити інші аспекти розмови. Повторіть найзначущіші для вас слова співрозмовника або повторіть кілька його останніх слів (обов'язково говоріть мовою співрозмовника):

- «Ви щойно сказали, що...»
- «Давайте повернемося до ваших слів...»

* *«Відлуння» (цитування)* – дослівне повторення медіатором основних думок, які висловив співрозмовник, змушує співрозмовника чітко формулювати свої думки, допомагає уточнити суть проблеми та створює відчуття підвищеної уваги до нього.

* *Підсумовування* допоможе акцентувати увагу на основних моментах та підвести розмову до логічного завершення. Для цього необхідно стисло перерахувати важливі факти, що були озвучені під час розмови, структурувати досягнуті домовленості:

«Отже, ми з вами визначилися – одне..., два..., три... І тепер нам залишається вирішити останнє запитання: коли ви придбаєте цю річ і насолоджуватиметеся її якістю. Я ж бачу, вона вам сподобалася».

* *Підбиття підсумків (резюмування)* – повторення всіх важливих ідей у стислому, узагальненому вигляді. Покажіть співрозмовнику, що ви досягли прогресу в переговорах, створили основу для подальшої співпраці. Ще раз

сформулюйте та озвучте основні ідеї та досягнуті під час переговорів домовленості, підсумуйте та зробіть висновки, використовуючи такі вступні форми:

- «Отже, ми з'ясували, що пріоритетом для Вас є ...»
- «Узагальнюючи те, що ви сказали, можна зробити висновок, що ви хотіли б...».

Рефлексія: подумайте, чи легко вам було застосовувати на практиці прийоми активного слухання та виявіть можливі недоліки, що ви помітили під час діалогу.

Обговорення: наприкінці вправи тренер запрошує поділитися враженнями та ідеями щодо того чи було легко / складно використовувати на практиці прийоми активного слухання.

Вправа 2.3. «Слідуй правилам активного слухання»

Завдання: побудуйте розмову (5-7 хв.) за обраною вами темою із використанням зазначених нижче правил активного слухання:

* *Створіть для співрозмовника комфортні умови, щоб він відчув, що ви зацікавлені у розмові (відключіть телефон, виберіть місце, де вас не турбуватимуть, позбавтеся можливості від стороннього шуму). Погодьтеся, щоб розмова вийшла, потрібно мати можливість зосередитись, сконцентруватися, не відволікаючись на сторонні подразники. Якщо на вашому столі щохвилини телефонуватиме телефон, і ви відволікаєтеся на розмови, нормального спілкування не вийде.*

* *Прийміть активну відкриту позу, вона сприяє спілкуванню та сприяє розумовій зосередженості (розслаблене тіло розслаблює мозок, тому уникайте м'яких крісел та диванів). Не схрещуйте руки і ноги під час спілкування, не робіть вертикальних рухів руками, не усувайтеся тілом від співрозмовника, не закидайте руки за голову тощо.*

* *Не сідайте навпроти співрозмовника, краще сядьте поряд з ним на відстані близько метра, трохи нахиліть тулуб у його бік. Між вами не повинно бути перешкод, наприклад, письмового столу. Ноги повинні стояти рівно, вся підшова на підлозі, коліна можуть бути трохи розведені (не більше ніж на 10 сантиметрів, стосується не тільки жінок, а й чоловіків). Руки повинні лежати вільно на столі або на колінах, як вам зручно.*

* *Підтверджуйте жестами та мімікою, що ви чуєте співрозмовника та розумієте його, це можуть бути кивки, короткі слова типу «так», «ага», «розумію». Можна також повторити останні слова співрозмовника, повторити сенс, перефразувати (перекажіть його думку своїми словами, змістивши сенс на свою користь).*

* *Зосередьте всю свою увагу на співрозмовнику, підтримуйте з ним зоровий контакт, але не будьте настирливими, не дивіться надто уважно, прямо в очі, тому що це може бути прийнято за прояв ворожості та однозначно налякає співрозмовника. Нехай ваші очі знаходяться на одному рівні з очима співрозмовника. Якщо ви будете дивитися під час розмови у різні сторони, швидше за все, ваша увага незабаром розсіється, і ви втратите ідею розмови.*

** Не відволікайтеся під час розмови на сторонні справи, уникайте неконтрольованих дратівливих дій (вивчення документів, постукування по столу пальцями або ручкою, шелест папером, розсіяне малювання в блокноті, накручування волосся на палець). Іноді ситуація складається так, що необхідно знайти папірець або підписати документ. Відкладіть «супутні» завдання – їх можна зробити після завершення розмови. Будь-які сторонні дії, що не належать до розмови, відволікають від бесіди, відбувається втрата концентрації уваги, що, безумовно, негативно впливає на хід розмови.*

** Покажіть співрозмовнику, що ви слухаєте його із задоволенням та інтересом. Ваші пози та жести повинні говорити про вашу зацікавленість у розмові. Заохочуйте співрозмовника розповісти все від початку до кінця з подробицями (для цього потрібно дуже уважно та зацікавлено слухати).*

** Мовчіть, коли каже співрозмовник – ви не можете його слухати та чути, якщо кажете самі. Зосередьтеся на його словах, не дозволяйте собі думати тим часом про щось інше. Намагайтеся зрозуміти точку зору співрозмовника.*

** Не влаштовуйте допит із пристрастю. Будуйте пропозиції у ствердній формі. Періодично робіть паузи та давайте співрозмовнику час подумати.*

** Усвідомте логіку розповіді співрозмовника, запам'ятайте головні думки (все запам'ятати навряд чи вдасться, та це і непотрібно), можна робити позначки в блокноті. Робити конспект не слід – співрозмовник може замкнутися, і ви отримаєте менше інформації.*

** Намагайтеся зрозуміти не тільки слова, а й почуття співрозмовника, поставивши себе на його місце. Зазвичай люди висловлюють почуття і передають думки загальноприйнятими фразами відповідно до соціальних норм. Намагайтеся розшифрувати їхній сенс. Не бійтеся робити помилкові припущення щодо почуттів, які відчувають співрозмовники. Якщо щось не так, співрозмовник виправить вас.*

** Розвивайте спостережливість, стежте не лише за мовними, а й за емоційними сигналами співрозмовника.*

** Ставте співрозмовнику уточнюючі питання. Покажіть, що ви справді слухаєте та розумієте його. Погодьтеся, як співрозмовник дізнається, що ви його розумієте, якщо ви не покажете йому це своїми діями?*

** Контролюйте свої емоції (особливо це стосується негативних емоцій). Роздратована людина часто інтерпретує слова співрозмовника неправильно і надмірно емоційно реагує на них, а занепокоєння та емоційне збудження заважають слухати та чути співрозмовника. Якщо його слова або дії торкаються ваших почуттів, тактовно скажіть йому про це, проясніть ситуацію, і поверніть розмову в ділове русло.*

** Поводьтеся коректно – не критикуйте, не оцінюйте, не сперечайтесь. Намагайтеся схвально реагувати слова співрозмовника – це допоможе йому точніше висловлювати свої думки. Навпаки, будь-яка негативна реакція з вашого боку буде викликати захисну реакцію, почуття невпевненості, настороженості, співрозмовник «закриється». Повернути довіру та «розговорити» її знову буде непросто. Якщо ви розумієте, що співрозмовник не*

налаштований на розмови та відвертість, то дайте спокій.

* *Намагайтеся зрозуміти цілі вашого співрозмовника.* Він, наприклад, може хотіти отримати від вас знижку або розстрочку платежу, вигідніші умови постачання, змінити вашу думку щодо певного питання або переконати вчинити певну дію. У даному випадку, дія з вашого боку стане найкращою відповіддю співрозмовнику.

Рефлексія: проаналізуйте діалог, що склався. Виявіть свої погані звички під час спілкування та спробуйте від них позбавлятися у повсякденному житті, оскільки саме вони ускладнюють процес активного слухання. Намагайтеся виявити свої звички, помилки, сильні та слабкі сторони. Щоб вам було простіше проаналізувати свої дії та виявити помилки, дайте відповідь на ці запитання:

- *Як швидко ви робите висновки про співрозмовника після початку розмови?*
- *Ви робите поспішні оцінки та висновки, не дослухавши співрозмовника до кінця?*
- *Ви акцентуєте увагу на зовнішності та помилках мови?*
- *Ви слухаєте, незважаючи на людину?*
- *Ви часто перебиваєте співрозмовника?*
- *Ви часто звертаєте увагу на співрозмовника, в той час, як думаєте зовсім про інші речі?*

Знання своїх звичок, особливо негативних, – це перший крок до їх виправлення та самовдосконалення.

Обговорення. Після виконання трьох вправ, обговоріть із групою кому і з ким вдалося встановити гарний особистісний контакт, які прийоми було застосовувати легко, а з якими було важче. Визначте, які види запитань під час діалогу у вас вийшло використовувати частіше, а яких навпаки – не вистачило.



ЛІТЕРАТУРА:

1. Зінкевич Н. Медіація в Україні: реалії та перспективи. Львів: Видавництво «Підручники і посібники». 2021. 310 с.
2. Керр Н. Медіація: від теорії до практики. Львів: Видавництво «Слово». 2013. 312 с.
3. Костенко В. Етика медіації: теоретичні аспекти та практичні рекомендації. Харків: Фолио. 2018. 240 с.
4. Коучинг конфліктів – вирішіте проблеми, змінюючи відносини. [Практикум для тренерів] / За заг. ред. професорів О. Редліха та С. Хаджирадєвої. Миколаїв. Ємельянова Т.В. 2023. 167 с.
5. Моор К. Основи медіації: теорія та практика. Київ: Алерта. 2015. 280 с.
6. Пеннер Л. Конфлікти і медіація: стратегічний підхід. Одеса: Астропринт. 2016. 290 с.
7. Піотровський В. Медіація в управлінні конфліктами. Київ: Інститут міжнародних відносин. 2020. 250 с.
8. Про медіацію: Закон України від 16 листопада 2021 р. № 1875-IX. *Відомості Верховної Ради України*. 2022 р., № 7. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/1875-20>



9. Рак Ю. О. Інституціоналізація медіації в публічному управлінні в Україні: дис... д. держ. упр. за спец. 281 «Публічне управління та адміністрування» / Київський національний університет імені Тараса Шевченка. Київ, 2023. 297 с.
10. Роджерс Т. Альтернативне вирішення конфліктів: медіація та арбітраж. Київ: Довіра. 2019. 320 с.
11. Хаджирадева С., Черненко Н. Діалогова комунікація: теорія та практика. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2004. 202 с.
12. Фішер Р., Юрі У. Переговори без поразки. Київ: Основи. 2011. 256 с.

ТЕМА 5 ПРАКТИКУМ ІЗ МЕДІАЦІЇ



Інструктивно-методичні матеріали до практичних занять



Заняття 5.1 Практичне заняття з теми «Медіація як технологія посередництва»

Мета: набути навичок ефективного проведення переговорів у складних конфліктних ситуаціях із різними зацікавленими сторонами, враховуючи їхні інтереси, позиції та емоції; навчитися знаходити компроміс, враховуючи думки всіх учасників, та ухвалювати спільне рішення.



Форма проведення: ділова гра, метод акваріум.

Структура заняття

1. Розподіл ролей для проведення ділової гри «Каштанова алея».

Для проведення ділової гри необхідно: 2 медіатори; представники будівельної компанії (генеральний директор, директор з маркетингу, керівник будівництва); жителі Каштанової алеї (власник магазину, пенсіонер, юрист, тесляр, водій таксі, дантист, інші жителі).

Завдання учасників:

Медіатори (2 особи): нейтральні посередники, керують процесом переговорів та допомагають сторонам знаходити рішення. Медіатори підтримують конструктивний діалог і слідкують за дотриманням правил обговорення.

Представники будівельної компанії (генеральний директор, директор з маркетингу, керівник будівництва) захищають інтереси компанії, зберігають репутацію і бажають вкластися в бюджет проєкту, водночас уникнути негативної публічності. При чому кожен із представників додатково переслідує і свої власні інтереси.

Жителі Каштанової алеї (власник магазину, пенсіонер, юрист, тесляр, водій таксі, дантист, інші жителі): представляють місцеву громаду, незадоволену будівництвом. Вони мають свої інтереси (безпека, зменшення шуму, збереження спокою району).

2. Встановлення правил обговорення:

- Усі учасники повинні дотримуватися поваги, вислуховувати один одного, не перебивати.
- Учасники висловлюють свої позиції чітко, спираючись на факти, уникаючи емоційних звинувачень.
- Медіатори слідкують за дотриманням регламенту, забезпечують рівність часу для висловлювань обох сторін.

3. Попереднє обговорення в командах:

Команда будівельної компанії перед зустріччю повинна обговорити свою стратегію: як знизити напруженість, як мінімізувати витрати, які поступки можливі без шкоди для проєкту.

Команда жителів повинна зібрати всі скарги, обговорити пріоритети та можливі компроміси.

Процес проведення зустрічі

1. Вступне слово медіаторів (5-10 хв.)

Медіатори стисло озвучують порядок денний і нагадують правила обговорення. Визначають мету зустрічі – пошук спільного рішення, яке задовольнить обидві сторони.

2. Озвучення позицій сторін (10-15 хв. на кожную сторону):

Будівельна компанія: описує суть проєкту, його законність, виклики та обмеження, вказує на переваги для району (збільшення вартості нерухомості, покращення інфраструктури).

Жителі: висловлюють занепокоєння щодо безпеки, шуму, транспорту, чистоти. Окремі учасники можуть наводити конкретні приклади (неогорджений будмайданчик, випадок з дитиною, пошкодження майна).

3. Етап уточнення інтересів (15-20 хв.):

➤ Медіатори допомагають сторонам висловити свої глибинні інтереси (жителі хочуть безпеки та спокою, компанія прагне завершити проєкт без зайвих витрат).

➤ Кожна сторона може задати питання іншій для уточнення позицій.

4. Пошук компромісних рішень (30-40 хв.):

➤ Спільне обговорення можливих рішень під керівництвом медіаторів:

➤ Огородження будмайданчика, встановлення освітлення.

➤ Обмеження часу будівельних робіт у певні години (зранку до вечора).

➤ Додатковий контроль за транспортом (зниження швидкості вантажівок).

➤ Пропозиції збоку жителів щодо компенсацій або внесків у розвиток інфраструктури району.

➤ Медіатори стимулюють учасників до обговорення можливих поступок з обох боків.

5. Формування плану дій (10-15 хв.):

Учасники узгоджують конкретні заходи для вирішення проблем (наприклад, підписання угоди щодо безпеки, зміна графіка будівництва, можливі компенсації).

Медіатори записують і формулюють план дій з конкретними термінами виконання та відповідальними.

Завершення переговорів

1. Підведення підсумків (10 хв.):

Медіатори підсумовують досягнуті домовленості та наголошують на важливості їх виконання для забезпечення миру і злагоди.

Обидві сторони висловлюють свою згоду з планом дій та отримують письмову версію угоди.

Рефлексія та обговорення з учасниками ділової гри

➤ Обговорення процесу медіації: що працювало добре, що було складним.

➤ Розбір поведінки кожного учасника і внеску медіаторів.

➤ Вивчення основних принципів ефективних переговорів: вміння чути іншу сторону, гнучкість в ухваленні рішень, важливість компромісу.

Оцінка успішності ділової гри

Успішне виконання гри полягає у досягненні компромісу між сторонами і формуванні реального плану дій, який би задовольнив обидві сторони.

Модератор гри може оцінити, наскільки учасники зрозуміли процес медіації, їхні навички ведення переговорів, а також здатність аналізувати інтереси учасників конфлікту.

Отже, запропонована ділова гра дозволяє усім учасникам отримати практичний досвід у складних переговорах, стати більш впевненими в ухваленні рішень.

Матеріали до практичного заняття:

ДІЛОВА ГРА «КАШТАНОВА АЛЕЯ»

Кейс: 102 жителі живуть на **Каштановій алеї** в 10 односімейних, 5 двохсімейних і 2 трисімейних будинках, в основному, старих. Більшість жителів належать до середнього класу, середній вік – за 40. Серед них є кілька пенсіонерів і кілька сімей людей з вищою освітою, які живуть у доволі великих будинках у кінці вулиці. Каштанова алея обмежена з двох боків землями вдови Вуньон, а з третього – школою. Це місце завжди представляло собою тиху і спокійну спільноту жителів. Зараз жителі стурбовані тим, що будівництво стає небезпечним (немає огорожі і освітлення), збільшується транспортний потік, що створює шум і також небезпеку (на алеї немає тротуарів), ускладнене паркування, всюди бруд, будівельне сміття. Мешканці не були безпосередньо сповіщені про будівництво, тому що відповідно до закону, дозвіл на будівництво надає власник землі. Bunyon Construction Company (BCC) є власністю трьох дітей брата вдови Вуньон, яка продала їм ділянку, де тепер ведеться будівництво. Юрист, представник мешканців, не зміг знайти законних підстав, щоб заблокувати будівництво. Все будівництво розпочате та ведеться законно.

Коли юрист дзвонив у BCC, там ніхто не був обізнаний про будь-які проблеми крім звичайних скарг, які завжди мають місце під час будівництва. Всім, хто звертався в компанію, надсилалися стандартні відповіді: «Ми приносимо вибачення за тимчасові незручності і сподіваємося, що це будівництво підвищить цінність Вашого району, і що ми разом впораємося з ними. Ми готові зробити все можливе, щоб зменшити Ваші незручності. Ви завжди можете повідомити нам про свої проблеми і ми завжди готові до

співробітництва». Очевидно, що ніхто з представників ВСС не розмовляв ні з ким із тих, хто звертався зі скаргами.

ВСС – найбільша будівельна компанія в Bunyonville – найбільшому місті графства Bunyon з населенням біля 70.000 жителів і розвиненою промисловістю. ВСС бере участь у багатьох проєктах по всій країні, але в першу чергу намагається зосередитися в Bunyonville і його околицях. Компанії вже 25 років. Вона має відмінну репутацію завдяки якості і високій кваліфікації робітників. Однак 7 років тому бездоганна репутація фірми зазнала шкоди від її вищого керівництва, тому що воно було замішане в справі про хабарництво. Хоча не було висунуто жодних офіційних звинувачень проти ВСС, але гучне публічне розслідування зашкодило репутації компанії і лише зараз стало зникати з пам'яті жителів міста.

Представлення учасників гри та характеристика кожної ролі:

1. Медіатори (2 особи). Запрошені проводити зустріч, яку організовано задля вирішення конфлікту між будівельною фірмою Bunyon Construction Company та жителями району, де йде будівництво. Медіатори є професіоналами своєї справи та виконують роботу на високому методичному рівні відповідно до всіх норм та правил.

2. Представники Bunyon Construction Company (ВСС).

Більшість проєктів ВСС будують місцеві будівельники, які уклали з компанією контракт. Як і в більшості інших великих будівельних організацій, ВСС сама виконує лише невелику частину будівельних робіт, переважно наймає субпідрядників на конкурсній основі.

В останні 3 роки фірма була провідною будівельною організацією в трьох великих будівельних проєктах - двох житлових і одному комерційному. Перші два проєкти, які представлені 30-квартирними комплексами низької забудови (один з них знаходиться в Bunyonville а решта – в інших містах), були вдалими. Вони вклилися в бюджет, були завершені вчасно і всі споруди були продані ще до завершення будівництва. Останній проєкт, невеликий торговий комплекс, віддалений від центра міста, виявився менш вдалим: перевищив бюджет на 15%, будівництво велося на чотири місяці довше запланованого часу, не отримав схвалення цей проєкт і у місцевих жителів, а 10% прилеглої площі все ще не здані в оренду, хоча будівництво завершене майже три місяці тому.

Четвертий і найбільш важливий проєкт – це «Chestnut Village» являє собою 77-квартирний комплекс, який містить квартири та місця для відпочинку, що включають 2 тенісних корти і внутрішній басейн. Проєкт розташований на площі в 8 гектарів у кінці Каштановій алеї, що є невеликою тупиковою житловою вулицею в Bunyonville. «Chestnut Village» будується вже протягом 4 тижнів.

Представники ВСС до останнього часу були дуже оптимістично налаштовані щодо цього будівництва, сподіваючись відновити репутацію, а також отримати прибуток і компенсувати втрати після невдачі з торговим центром. Дві події останнього тижня зменшили оптимізм ВСС.

По-перше, будівельники натрапили на гранітний валун, який не був помічений під час початкового огляду, і тому його видалення не було включено

до кошторису. Витрати на будівництво житлових квартир, закладених у кошторис, складають 50.000 \$ на квартиру (3.850.000 \$ загалом), крім того бюджет проєкту включає 10% резервного фонду на випадок непередбачених витрат. Тому цілому загальний запланований бюджет будівництва дорівнює 4.235.000 \$. На даний момент видалення валуна буде коштувати приблизно 200.000 \$.

Тоді на інші непередбачені витрати в резервному фонді залишаться лише 185.000 \$. Після невдачі з торговим центром, перевищення бюджету будівництва викликає дуже велике занепокоєння.

По-друге, відносини з місцевими мешканцями стрімко погіршуються. Вчора вранці юрист, який представляє жителів, подзвонив віце-президенту і в генеральну раду ВСС, щоб домовитися про зустріч представників компанії з групою жителів (що включає і юриста), які були обрані напередодні на загальних зборах району для цієї зустрічі. За словами юриста, мета зустрічі – обговорення проблем, що виникли у жителів, які проживають в районі будівництва. Деякі з цих проблем він досить яскраво описав по телефону.

Після збільшення потоку скарг від жителів та застереження від юриста про можливе повідомлення в пресу, Генеральний директор ВСС вирішив зустрітися з переговорним комітетом жителів, щоб обговорити проблеми, що їх турбують. Зустріч відбудеться сьогодні в приміщенні бібліотеки місцевої школи.

За пропозицією юриста, що представляє інтереси жителів, ви погодилися на модерацію конфлікту під час цієї зустрічі і хочете до неї підготуватися.

Ви збираєтеся разом з іншими представниками ВСС, напередодні зустрічі з групою жителів, аби обговорити стратегію перемовин. Ви можете мати також свої особисті інтереси, які Ви можете переслідувати як у підготовчій нараді, так і під час перемовин. Подумайте, як Ви можете їх реалізувати.

3. Директор компанії. Ви – один із співвласників компанії і в той же час її Генеральний директор. Під час зустрічі з жителями ви хочете переконатися, що вони переслідують свої інтереси і ніхто інший не маніпулює їхньою думкою і не діє за власним інтересом. Можливо, вся ця історія – підступи конкурентів, які хочуть довести вашу компанію до банкрутства.

Крім того ви хочете завершити будівництво вчасно і вкластися в бюджет. Для вас важливо заробити на цьому проєкті і відновити репутацію компанії, що похитнулася, та її фінансове становище.

І ні в якому разі ви не хочете втратити свої вкладення. Тим більше, що все будівництво проводиться законно, і жителі не мають ніякого права йому заважати. Їхні претензії не мають жодних юридичних підстав. Їм потрібно просто почекати декілька тижнів.

Після бесіди з юристом ви відправились на будмайданчик, щоб ознайомитися з ситуацією. Ви переконались, що місце будівництва не огорожене і не освітлене, дійсно, велика кількість важкого будівельного обладнання займає багато місця навколо будівництва. У цілому все було як завжди: звичайний будівельний бруд і пил, сміття, уламки. Під час візиту ви не виявили нічого поганого в поведінці будівельників. Ви переговори з

бригадиром, запитали, чи все в порядку. Той відповів, що крім проклятого граніту і вандалізму, все в порядку. На запитання про те, що він має на увазі під вандалізмом, бригадир сказав, що минулого вечора камінням були розбиті два вікна екскаватора.

Ви не можете дозволити їм шантажувати вас. Ви погодилися на модерацію в надії на швидке вирішення суперечки. Але якщо вас не влаштує те, як вона буде проходити, ви готові звернутися до суду і впевнені, що суд буде на вашому боці, так як ви дотрималися всіх вимог закону.

З вами разом на зустріч з жителями йдуть директор з маркетингу, який очолює абсолютно новий підрозділ – відділ маркетингу, раніше не існуючий в компанії. Ви створили цей відділ за пропозицією вашого брата – співвласника компанії, який навчався у МВА. Він сказав, що сучасний ринок вимагає цього, і без маркетингу зараз нікуди.

Директор з маркетингу працює в компанії тільки 3 роки, скільки існує цей відділ. Відділу ще треба довести свою необхідність функціонування.

Крім того, у зустрічі братиме участь керівник будівництва, який працює в компанії вже 30 років і «собаку з'їв» на суперечках такого типу. На нього можна покластися.

4. Директор з маркетингу. Ви працюєте директором з маркетингу – це нова посада в компанії, якої раніше не існувало. Але нові реалії бізнесу були зрозумілі Генеральному директору і тому він заснував такий відділ. У компанії ви три роки, і ви перший директор з маркетингу в її історії.

Ви бажаєте, щоб цей проєкт став зразковим для компанії, який задасть високий стандарт якості і дозволить відновити втрачену репутацію і навіть підняти на новий рівень імідж компанії. Але для цього необхідно, щоб жителі сусідніх будинків були задоволені і допомогли створити цей позитивний імідж. І щоб нові і старі сусіди жили в мирі один з одним.

При цьому бюджет тут не настільки важливий. Можна навіть пожертвувати прибутком від проєкту, аби відновити імідж компанії, оскільки стратегічно це буде гарантією нових проєктів, які і принесуть фінансовий успіх. Якщо ж про конфлікт стане відомо в пресі, то з майбутніми замовленнями можна попрощатися. Так що мирне вирішення конфлікту з жителями – це реалізація стратегії формування іміджу компанії, на підставі якого вибудовується весь подальший бізнес.

Крім того, ви хочете показати себе з кращого боку перед власником компанії і її Генеральним директором. Якщо вам вдасться залагодити конфлікт і досягти своїх цілей, то ви зможете піднятися в його очах і отримати більшу вагу в компанії.

Тому ви з радістю прийняли пропозицію про нейтральну професійну mediaцію та сподіваєтеся на те, що знайдете спільну мову з незадоволеними громадянами.

Але ви побоюєтеся, що керівник будівництва може все зіпсувати. Вам здається, що він налаштований дуже категорично до вимог жителів і недооцінює вплив репутації на бізнес. Воно й зрозуміло: він всього навсього будівельник, його справа – бетон і цегла. А в маркетингу він нічого не розуміє.

5. Керівник будівництва. Ви працюєте в компанії вже 30 років, маєте авторитет, пройшли всі рівні кар'єри. На даний момент ви керуєте будівництвом і ваше завдання – забезпечити завершення будівництва у визначений строк. Ви контролюєте будівництво. Після скарг жителів ви особисто перевірили їх на достовірність та не помітили нічого особливого. Все як завжди. Хіба що паркан навколо будівництва був не скрізь зведений. Місцями кілька стовпчиків впали і утворилися проходи на будмайданчик, але це дрібниці і звичайна справа, таке буває.

І якщо мешканці самі б контролювали своїх дітей, то ніхто на майданчик потрапити б не міг. Просто батьки дітей розпустили. Ви не хочете втратити своє робоче місце і ні в якому разі не хочете, щоб Генеральний директор висував на вашу адресу будь-які звинувачення і дорікав вам, що погано працюєте.

Ви відповідально ставитеся до своєї роботи і тому відкидаєте всі звинувачення жителів у халатності і поганій поведінці будівельників. Ви їх самі контролюєте і не бачите нічого поганого в їх поведінці. Навпаки, жителі самі їх провокують, докоряючи їм шумом і брудом, заважаючи працювати. Особливо пенсіонер, якому, схоже, нічого робити, так як він цілими днями стирчить біля будівельного майданчика і постійно ображає будівельників. Вам дуже важко утримувати їх від бажання застосувати до нього «адекватні заходи». Хоча вам самому давно хочеться відлучитися і «не помітити», як вони «розмовляють» з пенсіонером.

Ви вважаєте, що ні в якому разі не можна виконувати вимоги жителів, оскільки компанія збанкрутіє, але вам здається, що директор з маркетингу, скоріше, на боці жителів і хоче піти на поступки. Він постійно говорить про імідж компанії і вважає, що він залежить від ставлення жителів. Ви вважаєте, що жителі тут зовсім ні до чого. Імідж – це коли будинок здано в зазначений заздалегідь термін, він якісно побудований і не було збільшення бюджету. І імідж створюють його покупці, деякі з яких вже інвестували кошти в його будівництво і чекають закінчення. Тим більше, що це не найбідніші мешканці міста, так як квартири в будинку досить дорогі. І вже в разі їх невдоволення, вони так можуть вплинути на імідж, що дійсно буде мати серйозні наслідки, але директор з маркетингу цього не розуміє.

Особисто ви проти компромісного вирішення конфлікту (медіації), але вважаєте, що треба було йти до суду, бо там точно було б доведено, що компанія права і нічого не порушила. Тільки Генеральний директор чомусь погодився на вирішення конфлікту засобом медіації. Напевно, під впливом директора з маркетингу. І ви, звичайно, не стали оскаржувати його рішення.

6. Власник магазину. Ви – представник малого бізнесу, який володіє магазином одягу. Ви одружені і Ваші двоє дітей навчаються в коледжі. Ви володієте будинком на дві сім'ї на Каштановій алеї, де живете на другому поверсі, а на нижньому квартиру здаєте. Будинок Ви утримуєте в хорошому стані, хоча йому майже 80 років.

Два тижні тому лікар, який лікує Вашу дружину, повідомив Вам, що через стан її здоров'я вам краще переїхати в місцевість з більш теплим і сухим

кліматом, що означає, що Вам треба продавати і будинок, і магазин. Доброю новиною для Вас є лише те, що будівництво "Chestnut Village" збільшить дохід від магазину і тому його вдасться продати за вищою ціною. Попередні відомості показують також, що ціни на житло на Каштановій алеї будуть рости через те, що приватні будинки стають більш ексклюзивними. Ви насправді задоволені будівельним проєктом, хоча не можете сказати про це своїм сусідам. Вони зараз так засмучені, що Ви просто не можете показати їм, що схвалюєте його, оскільки не хочете втратити можливості впливати на благополучне завершення проєкту. Це не повинно виявитися занадто важким, але у Вас є деякі занепокоєння, що дозволяють Вам виглядати нещасним, які, як Ви сподівається, можуть бути усунені ВСС. По-перше, в той час, як ціни на житло можуть рости, бруд і розруха в районі можуть створювати труднощі для його продажу. Ви змушені продавати свій будинок як можна швидше і потребуєте швидкого вирішення цієї проблеми.

По-друге, вантажівки та будівельні роботи пошкодили фундамент Вашого будинку, і відмова компанії навіть говорити з Вами про це – бентежить.

Тріщина, яка з'явилася, знаходиться на фундаменті збоку вулиці, прямо навпроти сходинок у підвал. Вона йде по всьому фундаменту на 7 футів вниз і продовжує збільшуватися, досягаючи вже зараз півдюйма товщиною. Звичайно, цієї тріщини раніше не було. Ваша дружина побачила її в день початку будівельних робіт. З тих пір вона росте кожен день, очевидно, це наслідок безперервних вибухів на будівництві. Ви не знаєте, як оцінити вартість усунення тріщини.

У той день, коли Ваша дружина виявила тріщину, Ви подзвонили в компанію, і Вам було сказано, що ніхто зараз з Вами поговорити не зможе. Ви залишили заяву про це, але ніхто Вам так і не зателефонував. Через 4 дні, коли тріщина стала ще більше, Ви написали у ВСС лист з детальним описом ситуації і проханням прийти і подивитися. Відповіді немає і до цього дня. 8 днів тому Ви подзвонили в компанію вже з загрозою звернутися до суду, але отримали таку ж відповідь, як раніше: «нікого немає». Вони повинні мати страховку на будівництво проєкту. Все, що Ви хочете – це скласти позов і зміцнити стіну. Якщо Ви не отримаєте відповіді від представників ВСС, ви змушені будете найняти адвоката і подати до суду. Врешті-решт їх хамство виводить з себе. І вони, в решті решт, повинні вибачитися. Ви погодилися на медіацію конфлікту в надії, що їх директор особисто вибачиться перед вами за хамство компанії, яка залишила без відповіді ваші звернення. І це ваше обов'язкова умова. Інакше Ви будете звертатися до суду, не враховуючи витрати.

7. Пенсіонер. Ви – колишній керівник компанії з індустрії розваг, зараз на пенсії. Ви живете в першому будинку на розі Каштанової алеї і Maple Avenue. Ви на два терміни обиралися до міської ради і у Вас великий досвід громадської роботи. Ви зіграли велику роль у нещодавній успішній кампанії з ухвалення закону про конверсію кондомініумів. Ви чітко і зрозуміло висловлюєте свої думки і розбираєтеся в політиці.

Ваша найбільша шкода від будівництва – це шум і рух транспорту, і все це у великій кількості. У даний час Ви стали багато писати і знаходите в цьому

велике задоволення. Ваш улюблений Бетховен, який часто супроводжує Вас у ролі фонової музики, став тепер перебиватися скреготом гальм, шумом шин і ревучими автомобільними сигналами. Додатково до всього, ці важкі вантажівки дуже лякають Вас, коли повертають за ріг, не гальмуючи. Ви боїтеся, що колись одна з них, втративши управління, перекинеться прямо на Ваш будинок.

Вийджаючи з Каштанової алеї, багато хто з них не зупиняється, намагаються вискочити з ревом на авеню і не поступаються дорогою легковим автомобілям. За тиждень Ви нарахували принаймні вже три небезпечних випадки. Крім того, ці вантажівки створюють бруд, розсипають багато ґравію, цементу та іншого сміття, залишаючи після себе сліди. Усе зазначене огидно і створює незручності.

Вони могли б принаймні накрити вантажівки брезентом та їздити повільніше.

Ви роздратовані цією ситуацією настільки сильно, що кілька разів намагалися вийти до будівельників і просити їх, щоб вони були більш охайними, але вони відповідали вам грубістю і посилали куди подальше – це вас виводить з себе, і ви готові писати куди завгодно і скаржитися кому завгодно, тільки б зупинити це будівництво. Таке хамство НЕ можна пробачити.

8.Тесляр. Ви – тесляр і живете зі своєю дружиною на Каштановій алеї вже 20 років. Ви спеціально вибрали це місце, тому що воно було ідеальним для дітей: невеликий рух транспорту і поруч зі школою. У Вас двоє дітей: хлопчик 13 років і дівчинка 11 років.

Шум, транспорт і бруд від будівництва доставляють, звичайно, неприємності, але все це відходить на задній план у порівнянні з тією небезпекою, яку представляє для дітей сам будівельний майданчик. Діти завжди цікавляться будівництвом. І Ви не можете їх в цьому звинувачувати, але Ви самі втратили три пальці, працюючи на будівництві. А Ваш батько, який був електриком, загинув на роботі. Тому Вас все це турбує, два тижні тому Ви ледь не померли від страху, коли Ваша маленька дочка повернулася ввечері додому вся в бруді й в слюзах. Вона впала в яму на будівництві, на щастя, не поранилася і сама зуміла з неї вибратися. Зрозуміло, що хтось в такій ситуації може постраждати і серйозніше.

Ви не можете зрозуміти, чому будівельний майданчик до сих пір не огорожений. Вартість одного метра довжини паркану заввишки в 3 метри склала б 10-20 \$, так що весь паркан коштував би 15000 \$, це дрібниці для них. Будівельні компанії часто мають огорожу, яку вони перевозять з будівництва на будівництво. Ви сподіваєтеся, що Генеральний директор відповість на Ваші питання і зможе щось зробити.

Інша проблема, яка Вас також турбує, це те, як ведуть себе будівельники. Ви працювали на багатьох будівництвах і знаєте, що будівельні робітники не ангели, але ця бригада дійсно виходить за межі дозволеного, або у ВСС немає свого керівника будівельної бригади, або він некомпетентний. Їм необхідно приставити когось, хто міг би там контролювати ситуацію. Те, що наразі відбувається на будівельному майданчику не є припустимим.

Ви роздратовані тим, що відбувалося і готові на крайні заходи. Під час

зустрічі з представниками ВСС ви хочете їм все висловити прямо в обличчя і подивитися на їх реакцію. І чекаєте від них персональних вибачень і гарантій (а не просто загальних слів), що все зміниться так, як ви хочете.

9.Юрист. Ви живете в останньому будинку на північній стороні Каштанової алеї навпроти дантиста прямо поруч з будмайданчиком. Ви – професійний юрист, успішно практикує в Bunyonville. Весь цей будівельний проєкт – справжня біда для Вас, але розслідуючи те, як було отримано дозвіл на будівництво і зміни на місцевості, Ви не думаєте, що щось може цей проєкт зупинити. Проте поведінка будівельників настільки обурлива, що Вам здається Ви маєте хороший шанс у судовому порядку змусити їх прокласти другий під'їзд до місця будівництва від Estate Drive. Однак це була б дорога через землі вдови Вупуон, чого достатньо складно домогтися, але, наскільки Ви знаєте, все ж таки можливо. Фактично новий постійний проїзд до комплексу міг би зняти транспортну проблему на Каштановій алеї та інші потенційні проблеми, пов'язані з будівництвом. Останньою краплею, що переповнила чашу Вашого терпіння, стала позавчорашня подія, коли вантажівка на великій швидкості ледь не збила Вашого 13-річного сина. Вантажівка навіть не зупинилася, бідний хлопчик тепер такий наляканий, що боїться ходити до школи. Все може повторитися знову, тому Ви будете стежити за цим.

Трохи менш важливим є постійний шум і бруд. Шум часто просто нестерпно дратує, бруд скрізь. Усі вантажівки, автомобілі, басейн – все повинно бути спочатку вичищено, перш, ніж ними можна буде користуватися.

Тепер ще й машини робочих, які паркуються на вулиці, а не на будівництві. Двічі Ви не могли дістатися до своєї стоянки, тому що проїзд був заблокований. Одного разу чийсь автомобіль був припаркований на Вашій галявині цілий день. Звичайно, Ви могли б спокійно говорити про все це з представниками ВСС, але Ви відчуваєте, що усе це по-справжньому Вас дратує.

Вчора вранці, під час розмови з Генеральним директором ВСС, Ви виклали йому кілька типових скарг жителів і тоді ж згадали про можливість вашого звернення в пресу. При цьому ви запропонували провести зустріч за участю медіатора конфлікту, сподіваючись на швидке його вирішення, оскільки розумієте, що перспективи перемогти у суді у вас немає. ВСС робить все абсолютно на законних підставах. Тому, якщо ви зможете налякати їх своїми емоціями і загрозою винесення конфлікту в пресу, вони повинні піти вам назустріч. Тим більше, вам стало відомо, що справи в компанії йдуть не дуже добре.

Генеральний директор швидко погодився зустрітися з Вами та іншими представниками жителів району сьогодні ввечері.

10.Дантист. Ви – дантист, який живе в останньому будинку на південній стороні Каштанової алеї, прямо навпроти юриста і поряд з будівництвом. У Вас троє дітей: дочка – 15 років, і два сини 14 і 12 років. Ваше ставлення до будівництва – це катастрофа, особливо поки до неї є тільки один під'їзд по Каштановій алеї. Ваші пацієнти не можуть знайти місце для паркування через те, що будівельники ставлять свої автомобілі біля Вашого будинку. Більш того, будівельні роботи та вантажівки не тільки турбують Вас і Ваших пацієнтів, але

і створюють вібрацію, яка може бути дуже небезпечна при проведенні стоматологічних операцій. І це ще не все, окрім бридкого виду (який, можливо, і не стане краще після завершення робіт), деякі пацієнти скаржилися Вам на те, що коли вони в очікуванні своєї черги дивляться у вікно на будівництво, вони бачать там робочих, що справляють у кушах свої потреби. Крім того, навколо Вашого будинку розкидане сміття, що залишається після обідів робітників.

Тепер з приводу дітей. Хлопчики, звичайно, ставляться до будівництва з інтересом і стирають там весь час. Ви розумієте їх інтерес, але переживаєте, що з ними щось трапиться, особливо у вечірній час, коли будівельний майданчик не освітлено. Деякі діти почали перетворювати це в гру – приходити пізно ввечері на будівництво і хвалитися своєю сміливістю, роблячи різні божевільні речі.

Найжахливіше пов'язано з Вашою дочкою, хоча їй і 15 років, вона не може спокійно пройти після школи додому, не будучи освітаною будівельниками. Може бути, якщо б вони були більш завантажені роботою, у них не залишалось б часу для хуліганства. Теперішнє становище абсолютно неприпустиме. Ваша дочка дуже сором'язлива і не хоче виходити з дому або проходити повз, коли над нею сміються.

Ви готуєтеся до зустрічі з будівельниками. Ви захоплюєтеся тенісом і думаєте, що принаймні, в якості відшкодування, вони могли б надати жителям району доступ до нових місць відпочинку, особливо на тенісний корт.

Якби Ви могли ходити грати туди, Ви пропускали б лише 2 пацієнтів замість 4, як це відбувається зараз, коли Ви граєте на інших кортах.

І звичайно, будівельники повинні змінити свою поведінку. Якщо щось трапиться з вашою дочкою або синами, ви готові особисто розправитися з кривдниками.

11. Водій таксі. Ви – водій таксі, який працює з 11 години вечора до 7-ї години ранку. У Вас дві маленькі доньки 5 і 7 років. Ваш звичайний режим: Ви приходите додому вранці, читаєте газету за сніданком з дружиною і дітьми, а потім, коли вони йдуть на роботу і в дитячий садочок, Ви йдете спати і спите до 16.00 або 16.30.

Тепер з усіма цими гуркітливими вантажівками у Вас великі проблеми зі сном. Ревіння машин і вибухові роботи заважають Вам спати. У результаті Ви стали дратівливими, що позначається на сім'ї і, звичайно, не подобається Вам самому.

Вас турбує також великий рух транспорту, який є небезпечним для Ваших дітей, що грають у цей час на вулиці, що дійсно стало проблемою, тому що Ваша дружина працює з 9.00 до 17.00, і Вам важливо, щоб діти могли спокійно грати на вулиці, поки Ви спите.

Ви хочете розібратися в цій ситуації. На Вашу думку, багато з водіїв відверті грубіяни і лихачі, яких треба за це просто заарештувати. Врешті, Вас турбує, що майданчик не закритий огорожею, а це може призвести до нещасного випадку серед дітей, що грають там. Хоча Ви впевнені, що Ваші діти досить добре розуміють, де можна грати, а де – ні.

Ви дуже сподіваєтеся, що медіація допоможе зняти проблему і вирішити

конфлікт. Інакше ви не уявляєте собі, як працювати далі в стані постійного недосипу.

12. Жителі будинків. Каштанова алея – коротка вулиця в місті Bunyonville, що закінчується тупиком. Bunyonville – невелике (близько 70.000 мешканців) містечко з добре оздобленою електронною індустрією. На алеї живе 102 людини в 10-ти будинках для однієї сім'ї, в 5-ти – для двох сімей, в 2-х – для трьох сімей. Будинки, в основному, старі. Більшість – дорослі жителі, що належать до середнього класу, середній вік – за 40. Серед них живе кілька людей пенсійного віку. Крім того, там живуть зі своїми сім'ями кілька людей з вищою освітою в досить великих будинках, розташованих групою в кінці вулиці. З двох сторін алея обмежена землями вдови Bunyon, а з третього – школою, ця територія завжди була спокійною закритою спільнотою жителів.

Чотири тижні тому цей спокій було порушено будівництвом 77-квартирного комплексу на ділянці в 8 гектарів у кінці дороги.

Місто замовило будівництво комплексу компанії Bunyon Construction Company (BCC). Комплекс «Chesnut village» представляє собою житлові споруди і місце для відпочинку, яке включає два тенісні корти і внутрішній басейн. Судячи з плану, він проєктувався для людей переважно вище середнього класу. Каштанова алея розглядається при цьому тільки як під'їзд до комплексу.

Коли почалося будівництво, два найстарших мешканця алеї – пенсіонер і місцевий юрист – намагалися з'ясувати як цей план міг бути схвалений без його оприлюднення, і чи можна зараз що-небудь змінити. У місті є виборна міська рада.

Сім членів міської комісії планування (МКП) призначаються міською радою на 6-річний термін. Багато жителів були також незадоволені процедурою отримання дозволу на внесення змін на місцевості в зв'язку з будівництвом. Проте вони змушені були погодитися з тим, що необхідні дозволи і зміни були схвалені міською плановою комісією. Таке рішення було прийняте після 11-ої години дня і лише після обговорення питань, які не викликали заперечення у громади, а більшість слухачів уже покинуло зал. Рішення було прийняте комісією одногосно – 7 «за», без процедурних порушень. Потім результат обговорення, хоч і не повністю, але був належним чином офіційно опублікований для ознайомлення усіма бажаючими, що відповідало нормам закону.

Було також виявлено, що будівництво і деякі відхилення від правил були дозволені цією комісією. Незважаючи на деякі розбіжності, рішення було прийнято одногосно без наявних процедурних порушень і опубліковано за всіма правилами, хоча голосування відбулося після того, як багато слухачів покинули зал після обговорення питань, які не викликали б розбіжностей. Жителі алеї були сповіщені про ухвалення рішення з приводу будівництва, тому що Закон дозволяє будівництво власнику землі. У свою чергу BCC є власністю трьох дітей брата вдови Bunyon, яка продала їм цю ділянку, тому вони мають право на забудову. Юрист не зміг знайти законних підстав для припинення будівництва.

Оскільки будівництво вже почалося, жителі почали миритися з новою ситуацією, але саме будівництво стало джерелом зростаючого напруження і пристрасті стали розгорятися. Шум від важких вантажівок і техніки, які їздили туди і сюди по дорозі з самого ранку і до пізнього вечора, був джерелом постійних скарг, особливо від жителів, що працюють у нічну зміну. Багато батьків стали турбуватися з приводу того, що вантажівки їздять на великій швидкості, яка часто перевищувала 40 миль на годину. Оскільки на Каштановій алеї немає тротуарів, їхні діти змушені ходити в школу прямо по вулиці. І, звичайно, вони звикли грати на вулиці, тому що це завжди був спокійний маленький глухий кут. Батьки були також стурбовані тим, що їхні діти могли покалічитися, граючись близько будівництва та будівельного обладнання. Робота на будівництві продовжувалась і ввечері, і у вихідні. Занепокоєння особливо зросло, коли 11-річна дочка тесляра, що живе на цій вулиці, два тижні тому ввечері впала в яму для фундаменту. Вона не сильно постраждала і сама прийшла додому. Місце будівництва не огорожене і не освітлюється вночі. Деякі жителі скаржилися також на лихослів'я і поведінку будівельників, які використовували місцевий лісок в якості туалету.

Один із сусідів виявив тріщину на фундаменті свого будинку від вібрації через вантажівки і будівельні вибухи. Кілька жителів повідомили про розбиті вікна. Багато скаржилися з приводу того, що робочі паркують свої автомобілі біля їх будинків замість будівельного майданчика, і були випадки, коли виявлялася заблокованою проїжджа частина. Невдоволення викликалося також тим, що на проїжджій частині було розкидане будівельне обладнання і сміття. Будівельне сміття, бруд, пил і безлад на будівництві викликали постійні скарги.

Оскільки невдоволення стало сильнішим і поширенішим, багато жителів писали і дзвонили в міську адміністрацію, поліцію і ВСС. У поліції відповіли, що вони нічого не можуть зробити, крім того, як стежити за швидкістю руху вантажівок.

У міській адміністрації сказали, що вони теж нічого не можуть зробити, тому що дозвіл на будівництво отримано законно. Будівельна компанія лише надіслала листи наступного змісту: «Ми приносимо вибачення за тимчасові незручності та сподіваємося, що це будівництво значно підвищить цінність Вашого району, і що ми разом впорасмося з ними. Ми готові зробити все можливе, щоб зменшити Ваші незручності. Ви завжди можете повідомити нам про свої проблеми і ми завжди готові до співпраці». Однак ще жоден представник компанії жодного разу не скористався нагодою поговорити з ким-небудь з кимось з тих, хто дзвонив.

Ситуація дійшла до межі два дні тому, коли Чіп, 13-річний син юриста, по дорозі до школи ледь не був збитий вантажівкою, що пронеслася повз нього на великій швидкості. Не побачивши вантажівки, Леон ледве встиг відскочити вбік в останню секунду. Вантажівка навіть не пригальмувала.

Цей інцидент спровокував збори жителів, яке відбулися два дні тому в школі і тривали з 19.00 до опівночі. Майже весь район прийшов на ці переговори.

На додаток до вимог, пов'язаних з будівництвом, жителі почали говорити

з приводу самої забудови і висловлювали занепокоєння з приводу додаткового транспортного навантаження після закінчення будівництва. Можливо, виявиться переповненою школа. Самі будівлі здаються потворними і не вписуються в існуючу архітектуру району. Їх також турбувало, чи будуть доступні для всіх нові місця відпочинку, передбачувані проектом. Оскільки було висловлено повний набір скарг, пристрасті розгорілися. Пропозиція блокувати вулицю вранці до тих пір, поки компанія не надішле кого-небудь для зустрічі з ними, було відкладено для того, щоб дати юристу день визначити, чи може бути організована зустріч жителів і представників компанії. Ви – один з представників обраного на зборах комітету до перемовин.

Вчора юрист домовився про зустріч комітету щодо переговорів з Генеральною радою і, можливо, іншими представниками BCC у приміщенні шкільної бібліотеки.

Юрист запропонував провести модерацию із запрошенням професійних медіаторів. На що всі жителі і представники компанії дали згоду.

За Вашою інформацією BCC є найбільшою будівельною компанією в Bunyonville і працює на території всієї країни. Їй 25 років і вона має безперечну репутацію як за якістю, так і за організацією робіт. Однак 3 вищих керівника фірми були допитані з приводу скандалу про хабарництво 7 років тому, хоча ніхто з них не був звинувачений в цьому.

Звичайно, подібно до більшості будівельних підрядників, сама BCC виконує лише невелику частину поточних будівельних робіт, переважно наймають субпідрядників за результатами тендерної пропозиції. Так було до того, як була набрана робоча сила на Каштановій алеї.

Додаток 1

Міжнародні нормативно-правові документи, що регламентують процедуру медіації і діяльність медіатора (складено Ю. Рак на основі аналізу та узагальнення)

Рівні прийняття документів	Нормативно-правові документи
Документи ООН	– «Пекінські правила», прийняті Резолюцією № 40/22 Генеральної Асамблеї ООН 29 листопада 1985 року (п. 11.1; 11.2; 18.1); – Декларація основних принципів правосуддя для жертв злочинів та зловживання владою, прийнята Резолюцією Генеральної Асамблеї ООН № 34 (40) від 29 листопада 1985 року (ст. 7); – Каракаська декларація від 15 грудня 1980 року (п. 7; п. 8); – Бангкокська декларація «Взаємодія і відповідні заходи: стратегічні союзи в галузі попередження злочинності та кримінального правосуддя» від 25 квітня 2005 року (п. 32); – Резолюції Економічної та Соціальної Ради ООН (ЕКОСОР): – Розробка та здійснення заходів посередництва і відновного правосуддя в галузі кримінального правосуддя № 1999/26 від 28 липня 1999 року; – Основні принципи застосування програм відновного правосуддя в питаннях кримінального правосуддя № 2000/14 від 27 липня 2000 року; – Основні принципи застосування програм відновного правосуддя в питаннях кримінального правосуддя № 2002/12 від 24 липня 2002 року.
Документи Комісії ООН з права міжнародної торгівлі (ЮНСІТРАЛ)	– Погоджувальний регламент ЮНСІТРАЛ від 4 грудня 1980 року; – Типовий закон ЮНСІТРАЛ про міжнародну комерційну медіацію та міжнародні угоди за результатами медіації 2018 року; – Сінгапурська Конвенція ООН про міжнародні угоди за результатами медіації від 1 серпня 2019 року.

Продовження таблиці

Документи ЄС	– Директива Європейського Парламенту та Ради ЄС «Про певні аспекти медіації у цивільних та комерційних справах» від 21 травня 2008 року (вважається основним документом ЄС, який визначає та закріплює стандарти медіації в Союзі); – Рекомендація Європейської Комісії № 2001/310/ЄС від 4 квітня 2001 року про принципи, обов’язкові для органів позасудового розгляду спорів споживачів; – Регламент Європейського Парламенту та Ради ЄС № 2006/2004 від 27 жовтня 2004 року про співробітництво між національними органами, відповідальними за виконання законодавства про захист прав споживачів; – Директива Європейського Парламенту та Ради ЄС № 2009/22/ЄС від 23 квітня 2009 року про судові заборони захисту інтересів споживачів;
Документи Ради Європи	– Директива Європейського Парламенту та Ради ЄС № 2013/11 /ЄС від 21 травня 2013 року щодо альтернативного вирішення спорів у сфері споживання – Європейська конвенція про захист прав людини і основоположних свобод від 4 листопада 1950 року (ст. 6); – Європейська конвенція про здійснення прав дітей від 25 січня 1996 року (ст. 13); – Рекомендація № R (98) 1 Комітету міністрів державам членам про сімейну медіацію від 21 січня 1998 року; – Рекомендація № R (99) 19 Комітету міністрів державам членам про медіацію в кримінальному процесі від 15 вересня 1999 року; – Рекомендація КМРЕ № R (2001) 9 Комітету міністрів державам-членам щодо альтернатив судовому розгляду спорів між адміністративними органами й сторонами приватними особами від 9 вересня 2001 року; – Рекомендація №R (2002) 10 Комітету міністрів державам членам про медіацію в цивільному процесі від 18 вересня 2002 року.

Додаток 2

Етичний Кодекс Міжнародної Федерації Коучингу (ICF – International Coach Federation)



Міжнародна Федерація Коучингу (International Coach Federation – ICF) взяла на себе провідну роль у світі з розробки та визначенні філософії коучингу, а також у встановленні етичних і професійних норм серед членів ICF через свій Кодекс Етики та професійні стандарти коучингу.

Частина 1. Визначення коучингу

Розділ 1. Визначення

Коучинг. Коучингом називається процес, побудований на принципах партнерства, який стимулює мислення та творчість клієнтів, і надихає їх на максимальне розкриття свого особистого та професійного потенціалу.

Професійні коучингові відносини. Професійні коучингові відносини існують, коли коучинг включає бізнес-угоду або контракт/договір, що визначає обов'язки кожної зі сторін.

Професійний Коуч ICF. Професійний Коуч ICF засновує свою практику на Ключових професійних компетенціях ICF і приймає зобов'язання слідувати Етичному Кодексу ICF.

Для того, щоб прояснити ролі в коучингових відносинах, часто необхідно розрізняти клієнта та спонсора. У більшості випадків, клієнт одночасно є і спонсором, в цьому випадку використовується термін «клієнт». З метою розрізнення цих ролей ICF дає наступне визначення:

Клієнт: людина, з якою проводять коучинг.

Спонсор: сторона (включаючи також її представників), яка оплачує і / або замовляє послуги коучингу.

У всіх випадках, якщо клієнт і спонсор не є однією і тією ж особою, контракт / договір або угода про надання послуги коучингу повинні містити ясний опис прав, ролей та відповідальності клієнта та спонсора.

Частина 2. Етичні стандарти ICF

Преамбула:

Професійні коучі ICF прагнуть діяти так, щоб це благотворно відбивалося на професії, ставляться з повагою до різних підходів до коучингу і визнають,

що їхня діяльність регулюється чинним законодавством та нормативними документами.

Розділ 1. Професійна етика (загальні положення)

Як коуч, Я:

1. Зобов'язуюсь навмисно не вводити в оману та не робити свідомо неправдивих тверджень щодо того, яку послугу я надаю, про професію коуча, про свою кваліфікацію або про ICF.

2. Зобов'язуюсь чітко визначати рівень своєї кваліфікації у коучингу, компетенцій, досвіду та знань, сертифікації та акредитації в ICF як коуча.

3. Зобов'язуюсь визнавати досягнення, результати та внесок інших людей, і не представляти їх як свої. Я розумію, що порушення цієї вимоги може привести до позову третьої сторони.

4. Я зобов'язуюсь постійно робити зусилля, щоб розпізнавати особисті питання, які можуть знижувати мою ефективність, створювати конфлікт або негативно впливати на мою продуктивність як коуча, або завдавати шкоди коучинговим відносинам. У разі виникнення таких фактів чи обставин я зобов'язуюсь негайно звернутися за професійною допомогою та визначити дії, які необхідно вжити, включаючи, при необхідності, тимчасове або повне припинення контракту(ів) на коучинг.

5. Зобов'язуюсь діяти за Етичним Кодексом ICF на всіх тренінгах в області коучингу, в процесі коучингового моніторингу та супервізії.

6. Зобов'язуюсь під час проведення досліджень проявляти компетентність, публікувати чесні результати, спиратися на визнані наукові стандарти та відповідні до теми дослідження керівні принципи. Під час проведення досліджень я зобов'язуюсь спиратися на згоду респондентів і підхід, що захищає учасників від нанесення будь-якого потенційного збитку. Всі дослідницькі заходи проводитимуться відповідно до законодавства країни, де буде проходити дослідження.

7. Зобов'язуюсь обробляти, зберігати та знищувати записи, зроблені в процесі моєї роботи коуча таким чином, щоб забезпечити конфіденційність, безпеку та збереження особистих даних відповідно до чинного законодавства та угод.

8. Зобов'язуюсь використовувати контактну інформацію про членів ICF (e-mail, номери телефонів і т.ін.) виключно у формах і межах, встановлених ICF.

Розділ 2. Конфлікт інтересів

Як коуч, Я:

1. Зобов'язуюсь уникати конфлікту інтересів і потенційних конфліктів

інтересів та відкрито обговорювати такі ситуації. У разі виникнення конфлікту інтересів, я буду пропонувати відійти / відсторонитися від цієї ситуації.

2.Зобов'язуюсь сповіщати свого клієнта і його / її спонсора про всі передбачувані винагороди, які я можу отримати від третіх сторін за рекомендаціями, даними цим клієнтом.

3.Я буду погоджуватися на бартерні умови винагороди у вигляді послуг, товарів або інших видів нематеріального винагороди, тільки якщо це не завдаватиме шкоди коучинговим відносинам.

4.Зобов'язуюсь навмисно не отримувати ніякої особистої, професійної або грошової вигоди від відносин коуч-клієнт, крім тієї форми компенсації, яка обумовлена в контракті / договорі або угоді.

Розділ 3. Професійне Взаємодія з Клієнтом

Як коуч, Я:

1.Зобов'язуюсь навмисно не дезінформувати та не давати неправдивих обіцянок клієнтові або спонсору про те, що вони можуть очікувати від процесу коучингу або від мене як від коуча.

2.Зобов'язуюсь не давати моїм потенційним клієнтам або спонсорам порад або інформації, які є свідомо неправдивими або які знаходяться поза сферою моєї компетенції.

3.Зобов'язуюсь укладати ясні угоди або контракти з моїми клієнтами та спонсорами. Я з повагою буду ставитися до всіх угод і контрактів, укладених у контексті професійних відносин коучингу.

4.Зобов'язуюсь під час підготовки договору на надання послуг коучингу або під час першої зустрічі з клієнтами та спонсорами переконатися в тому, що клієнт / спонсор розуміє, як буде проходити процес коучингу, які умови і межі конфіденційності, фінансові домовленості й усі інші умови угоди або контракту.

5.Зобов'язуюсь нести відповідальність за встановлення ясних, відповідних ситуації та культурним нормам кордонів, які визначатимуть будь-які види фізичного контакту, які можуть виникнути в процесі взаємодії з коучем і спонсором.

6.Зобов'язуюсь не вступати у сексуальні відносини ні з ким з моїх діючих клієнтів або спонсорів.

7.Зобов'язуюсь ставитися з повагою до права клієнта перервати коучингові відносини на будь-якому етапі процесу та зазначати це в угоді або у контракті. Зобов'язуюсь уважно стежити за тим, чи приносять наші коучингові відносини користь клієнту.

8. Буду рекомендувати клієнтові або спонсору скористатися послугами іншого коуча чи іншими ресурсами, якщо вважаю, що це буде для нього більш корисно.

9. Буду пропонувати клієнтові звернутися до інших фахівців, якщо це необхідно або відповідає ситуації.

Розділ 4. Конфіденційність / збереження особистих даних

Як коуч, Я:

1. Зобов'язуюсь зберігати високий рівень конфіденційності щодо всієї інформації про клієнта та спонсора. Я буду мати якісну угоду або контракт перш, ніж передавати інформацію іншій особі, за винятком випадків встановлених законодавством.

2. Буду мати чітку домовленість про те, як буде відбуватися обмін інформацією між коучем, клієнтом і спонсором.

3. У випадку, якщо я буду виступати в ролі тренера в навчанні коучів, зобов'язуюсь пояснювати слухачам політику конфіденційності.

4. У випадку, якщо я буду виступати в ролі організатора послуг для моїх клієнтів та їх спонсорів, будь-то на платній або волонтерській основі, і в моєму підпорядкуванні знаходиться асоційовані коучі та інші люди, я буду укладати якісні угоди або контракти та дотримуватися стандарту в області конфіденційності та збереження особистих даних відповідно до розділу 4 частини 2 Етичного Кодексу ICF.

Частина 3. Етична Клятва International Coach Federation

Як професійний коуч ICF, я визнаю свою моральну відповідальність і юридичні зобов'язання перед коучинговими клієнтами та спонсорами, колегами та суспільством в цілому та зобов'язуюсь її дотримуватися.

Я зобов'язуюсь дотримуватись Етичного Кодексу ICF і слідувати цим нормам у спілкуванні зі своїми клієнтами.

При порушенні мною цієї Етичної Клятви або будь-якого з пунктів Етичного Кодексу ICF, я визнаю повне право ICF закликати мене до відповіді за скоєні вчинки.

Я погоджуюся з тим, що ICF у разі порушення може застосовувати санкції навіть до виключення мене з членів та / або позбавлення акредитації ICF.

Додаток 3

Ключові компетенції коуча Міжнародної Федерації Коучингу (ICF – International Coach Federation)

(переклад О. Нежинської, В. Тищенко)

Дані одинадцять ключових компетенцій коуча були розроблені для того,



щоб сприяти кращому розумінню навичок і підходів у сучасному коучингу, як він визначається ICF. Вони також допоможуть вам привести у відповідність вже здобуту вами освіту коуча до стандартів професії, що очікуються.

Зрештою, ці одинадцять ключових компетенцій були розроблені як підґрунтя для іспиту, що проводить ICF у процесі сертифікації коучів. ICF дає визначення коучингу **як партнерству з клієнтом у процесі розумового та креативного мислення, що надихає клієнта максимізувати свій особистий та професійний потенціал**. Ключові компетенції були згруповані в чотири блоки за принципом схожості на підставі загально прийнятого погляду на компетенції в блоці. Кожна з компетенцій в рівній мірі важлива, тому угруповання і порядок проходження компетенцій у тексті не має принципового значення. Усі ці компетенції є ключовими і повинні обов'язково проявлятися в роботі будь-якого професійного коуча.

A. Створення фундаменту

1. Відповідність Етичним нормам і Професійним стандартам.
2. Укладання Коучингової Угоди.

B. Спільне створення відносин

3. Встановлення довіри та близькості з клієнтом.
4. Коучингова присутність.

C. Ефективна комунікація

5. Активне слухання.
6. Постановка «сильних» питань.
7. Пряма комунікація.

D. Фасилітація навчання та результатів

8. Стимулювання усвідомлення.
9. Проектування дій.
10. Планування та постановка цілей.
11. Управління прогресом і відповідальністю.

A. Створення фундаменту

Компетенція № 1. Відповідність Етичним нормам і Професійним

стандартам – розуміння етичних норм і стандартів коучингу, а також здатність доречно застосовувати їх у всіх ситуаціях, що виникають під час взаємодії з клієнтом.

1. Розуміє та демонструє у своїй поведінці Етичний Кодекс Міжнародної Федерації Коучингу (див. Професійна Поведінка з Клієнтами, частина III Етичного Кодексу ICF).

2. Розуміє та дотримується Етичних Норм Міжнародної Федерації Коучингу (ICF).

3. Чітко поясняє різницю між коучингом, консультуванням, психотерапією та іншими методами професійної допомоги клієнтам.

4. За необхідності, рекомендує звернутися до відповідного фахівця, визначає, коли це необхідно та які є для цього наявні ресурси.

Компетенція № 2. Укладання Коучингової Угоди – це здатність зрозуміти, що потрібно у кожному конкретному випадку взаємодії з клієнтом під час коучингу, і встановити угоду з потенційним та новим клієнтом щодо коучингового процесу і подальшої взаємодії.

1. Розуміє та ефективно обговорює з клієнтом правила і специфічні параметри коучингових взаємовідносин (наприклад, логістику, оплату сесій, розклад, залучення третіх осіб, якщо це доцільно і прийнятно).

2. Досягає домовленості про те, що прийнятно в цих відносинах, а що ні, що пропонується, а що ні, узгоджує зони відповідальності коуча і клієнта.

3. З'ясовує чи є ефективне співвідношення між його / її методом коучингу і потребами потенційного клієнта, яке забезпечить ефективність коучингу.

В. Спільне створення відносин

Компетенція № 3. Встановлення довіри та близькості з клієнтом – це вміння створити безпечне та підтримуюче середовище, що забезпечує постійну взаємну повагу та довіру.

1. Виявляє справжню турботу про благополуччя та майбутнє клієнта.

2. Постійно демонструє свою власну цілісність, правдивість і щирість.

3. Укладає ясні угоди і виконує обіцянки.

4. Демонструє повагу до сприйняття клієнта, його стилю навчання і до особистості клієнта.

5. Забезпечує постійну підтримку і заохочує нові моделі поведінки та дії, включаючи такі, що стосуються прийняття ризику і подолання страху невдачі.

6. Запитусь дозволу клієнта на проведення коучингу в нових, ще

незвичних «чутливих» для клієнта областях.

Компетенція № 4. Коучингова присутність – це здатність бути повністю свідомим і створювати невимуснені відносини з клієнтом, демонструючи відкрити, гнучку і впевнену манеру спілкування.

1. Свідомо взаємодіє, проявляє присутність та гнучкість у процесі коучингу, «танцюючи» «тут і зараз».
2. Знаходиться в контакті з власною інтуїцією і довіряє внутрішньому голосу іншого – «слухає внутрішній голос».
3. Відкритий до незнання і прийняття ризику.
4. Бачить багато способів роботи з клієнтом і в кожний момент вибирає найбільш ефективний.
5. Ефективно використовує гумор для створення відчуття легкості та енергії.
6. Впевнено змінює перспективи та експериментує з новими можливостями.
7. Демонструє впевненість у роботі з сильними емоціями, здатний керувати собою, не дозволяє емоціям клієнта домінувати і заплутувати себе.

С. Ефективна комунікація

Компетенція № 5. Активне слухання – уміння повністю сконцентруватися на тому, що говорить і що замовчує клієнт, розуміти сутність сказаного в контексті бажань клієнта і підтримувати процес його самовираження.

1. Концентрує увагу на клієнті та його планах, а не на своїх планах щодо клієнта.
2. Чує, що турбує клієнта і викликає у нього сумніви, які його цілі, цінності та переконання про те, що можливо, а що ні.
3. Розпізнає різницю між словами, інтонацією та мовою тіла.
4. Узагальнює, перефразовує, повторює та віддзеркалює сказане клієнтом для забезпечення прозорості та розуміння.
5. Підтримує, приймає, вивчає та сприяє підсиленню вираження почуттів клієнта, його занепокоєнь, переконань, припущень, сприйняття тощо.
6. Інтегрує та вибудовує процес, виходячи з ідей і припущень клієнта.
7. Резюмує або узагальнює сутність того, що говорить клієнт, і допомагає йому дійти до суті замість того, щоб втягуватися у довгі, розмови описового характеру.
8. Дозволяє клієнту «випустити пар» або «прояснити» ситуацію

безоцінно та неупереджено для того, щоб перейти до наступних кроків.

Компетенція № 6. Постановка «сильних» питань – здатність задавати такі питання, які розкривають інформацію, необхідну для отримання максимальної користі від коучингових взаємовідносин та для клієнта.

1. Формулює запитання, що відображають активне слухання і розуміння поглядів клієнта.
2. Формулює запитання, що ведуть до відкриттів, усвідомлення, стимулюють цілеспрямованість і готовність до дій (наприклад, такі, які кидають виклик припущенням клієнта).
3. Формулює відкриті запитання, які породжують більшу ясність, нові можливості або знання.
4. Формулює запитання, які просувають клієнта у напрямку до бажаного, а не вимагають від клієнта знаходити виправдання або озиратися назад.

Компетенція № 7. Пряма комунікація – здатність ефективно спілкуватися протягом коучингових сесій і використовувати ту мову, яка справляє найбільш позитивний вплив на клієнта.

1. Доносячи думку або надаючи зворотний зв'язок, висловлюється ясно, чітко і прямо.
2. Чітко формулює і переформулює, проводить рефреймінг, щоб допомогти клієнту зрозуміти з іншої точки зору, чого він / вона хоче, або в тому, в чому невпевнений.
3. Ясно викладає цілі коучингу, програму сесії, мету використання технік, методів і вправ.
4. Використовує відповідну і поважну по відношенню до клієнта мову (наприклад, уникає в мові дискримінації за статтю, расою, не використовує специфічних технічних термінів, жаргон).
5. Користується метафорами та аналогіями, щоб допомогти клієнту проілюструвати важливу думку або створити словесну картину.

D. Фасилітація навчання та результатів

Компетенція № 8. Стимулювання усвідомлення – здатність інтегрувати та точно оцінювати багаточисленні джерела інформації, а також інтерпретувати її таким чином, щоб допомогти клієнту усвідомити, що відбувається і тим самим досягти обумовлених результатів.

1. Виходить за рамки сказаного клієнтом під час оцінки його потреб, і не дозволяє собі «попасти на гачок» описам клієнта.
2. Розпитує, щоб досягти більш глибокого розуміння, усвідомлення та



ясності.

3. Визначає та розкриває для клієнта його / її основний запит, типові та фіксовані способи сприйняття самого себе та навколишнього світу, відмінності між фактами та їх інтерпретаціями, розбіжності між думками, відчуттями та діями.

4. Допомогає клієнтам відкривати нові для себе думки, переконання, відчуття, емоції, настрої тощо, які підсилюють їхню здатність активно діяти та досягати того, що для них є важливим.

5. Розкриває клієнтам більш широкі перспективи та надихає їх на зміну поглядів та знаходження нових можливостей для дій.

6. Допомогає клієнтам побачити різноманітні взаємопов'язані фактори, що впливають на них і на їхню поведінку (наприклад, думки, емоції, тіло, фон, оточення).

7. Ділиться інсайтами з клієнтами у такий спосіб, щоб вони були корисні та мали сенс для клієнта.

8. Визначає головні сильні сторони та основні галузі навчання та зростання, а також співставляє найбільш важливіші питання під час коучингу.

9. Досліджує невідповідність того, що говорить клієнт із тим, що він робить, запрошує клієнта співставити банальні та значущі питання, ситуативну поведінку та ту, що повторюється.

Компетенція № 9. Проектування дій – здатність створити спільно з клієнтом можливості для безперервного навчання під час коучингу і в житті / на роботі, і для того, щоб здійснювати нові дії, які найбільш ефективно приведуть до обумовлених результатів коучингу.

1. Організовує мозкові штурми та допомагає клієнту визначити ті дії, які дозволять йому продемонструвати, відпрацювати і поглибити нові знання.

2. Допомогає клієнтові сконцентруватися і систематично вивчати найбільш істотні для досягнення обговорених цілей коучингу конкретні проблеми та можливості.

3. Стимулює клієнта до дослідження альтернативних ідей і рішень, оцінки варіантів і ухвалення відповідних рішень.

4. Підтримує активні експерименти та самопізнання у сферах, де клієнт відразу ж перетворює те, що було предметом обговорення та вивчення під час сесій у свої життєві або робочі навички.

5. Зазначає успіхи та зусилля клієнта, сприяючи щодо подальшого зростання.

6. Кидає виклик припущеннями і поглядам клієнта, провокуючи появу нових ідей і знаходячи нові можливості для дій.

7. Підтримує та висуває погляди, що відповідають цілям клієнта, і без жодного нав'язування пропонує клієнту розглянути їх.

8. Допомагає клієнтові «Зробити Це Зараз», під час коучингової сесії, забезпечуючи негайну підтримку.

9. Заохочує до прийняття викликів та «розтяжки», підтримує при цьому комфортний темп навчання.

Компетенція № 10. Планування та постановка цілей – уміння розробити ефективний план коучингу з клієнтом і дотримуватися його.

1. Узагальнює зібрану інформацію та розробляє з клієнтом план коучингу та розвиваючі цілі, що спрямовані на вирішення запитів клієнта, його основних областей для навчання та розвитку.

2. Формує план, що передбачає отримання досяжних, вимірних, конкретних результатів, і містить терміни досягнення.

3. Вносить зміни до плану, якщо це спричинено необхідністю коучингового процесу або змінами в ситуації.

4. Допомагає клієнту відшукати та отримати доступ до інших ресурсів з метою навчання (наприклад, до книг, ресурсів, інших фахівців).

5. Визначає та вказує на перші значущі для клієнта успіхи.

Компетенція № 11. Управління прогресом і відповідальністю – уміння утримувати увагу на тому, що важливо для клієнта, та залишати відповідальність за здійснювання дій за клієнтом.

1. Чітко вимагає від клієнта дій, які просунуть його вперед до поставлених ним /нею цілей.

2. Відслідковує що відбувається, запитуючи у клієнта про ті дії, за які клієнт узав на себе зобов'язання на попередній сесії (сесіях).

3. Визнає заслуги клієнта у тому, що вдалося зробити, що не вдалося, чому він навчився або що усвідомив з часу попередньої сесії (сесій).

4. Ефективно готує, організовує та переглядає спільно з клієнтом інформацію, отриману під час сесій.

5. Не дає клієнту збитися зі шляху між сесіями, концентруючи увагу на плані та намічених результатах коучингу, обумовленим планом дій і темах для наступної сесії (сесій).

6. Фокусується на плані коучингу, але залишається відкритим для коригування поведінки та дій на підставі самого процесу коучингу, та змін напрямку під час сесій.



7. Здатний переключатися між масштабною картиною Клієнта, акцентуванням контексту обговорюваної теми та бажаними напрямками руху Клієнта.

8. Спонукає самодисципліну клієнта та вимагає клієнта відповідати за те, що, за його словами, він збирається зробити, за результати намічених дій і конкретний план з певним часовим форматом.

9. Розвиває здатність клієнта ухвалювати рішення, працювати з ключовими питаннями та розвиватися (отримувати зворотний зв'язок, встановлювати пріоритети та темп навчання, рефлексувати та вчитися, отримуючи досвід).

10. Позитивно кидає клієнту виклик, звертаючи увагу на факти, коли клієнт не вжив запланованих дій.

Додаток 4

ДОГОВІР про проведення процедури медіації

м. _____ “_____” 20__ р.

_____ (надалі – Сторона 1),

_____ (надалі – Сторона 2),

які також разом надалі іменуються – Сторони, а також _____, фізична особа-підприємець, ідентифікаційний номер _____, яий/а діє на підставі Свідоцтва про державну реєстрацію (Номер запису __ __), від _____ р., (надалі – Медіатор).

Розуміючи терміни в такому значенні:

Медіація – це процедура врегулювання конфлікту (спору) шляхом переговорів сторін конфлікту (спору) за допомогою одного або кількох посередників – медіаторів.

Медіація ґрунтується на принципах:

- добровільної участі;
- активності сторін медіації;
- самовизначення медіатора і сторін медіації;
- незалежності та нейтральності медіатора;
- толерантності;
- правдивості і щирості намірів;
- конфіденційності інформації, отриманої під час медіації, та щодо факту медіації.

Медіатор – це спеціально підготовлений посередник, який допомагає сторонам конфлікту (спору) у його врегулюванні шляхом організації і забезпечення структурованого переговорного процесу та налагодження комунікації між сторонами.

уклали цей Договір про проведення процедури медіації (надалі – Договір) про таке:

1. Предмет договору

1.1. Сторони погодилися провести процедуру медіації щодо

(предмет спору або спорів, надалі - спір)

- 1.2. Для проведення процедури медіації Сторони за взаємним погодженням визначили одноосібно медіатора _____.
- 1.3. Строки проведення процедури медіації. Сторони погодились провести щонайменше 1 (одну) медіаційну сесію тривалістю не менше 2-х астрономічних годин, що призначено на: ____:____, “____” _____ 201____. Рішення про продовження процесу врегулювання спору шляхом Медіації Сторони прийматимуть спільно з Медіатором за потреби. Загальний строк врегулювання спору за цим Договором не повинен перевищувати 60 календарних днів з дати першої зустрічі.

2. Послуги медіатора, права та обов'язки

- 2.1. Медіатор допомагає налагодити комунікацію між сторонами. Медіатор не висловлює оцінок щодо змісту конфлікту (спору) та його учасників і не надає порад щодо його вирішення (за винятком оціночної медіації) та не ухвалює жодних рішень щодо конфлікту (спору).
- 2.2. Медіатор, проконсультувавшись зі Сторонами (у разі потреби, і їхніми представниками), буде в установленому порядку виконувати наступні дії:
 - проводити зустрічі з будь-якою Стороною (всіма Сторонами) до проведення медіації, якщо Сторони вважатимуть за необхідне і виявлять бажання або якщо Медіатор вирішить, що це необхідно і Сторони погодяться;
 - визначати процедуру під час Медіації;
 - за необхідності брати участь у підготовці угоди, що має націленого/них на вирішення проблеми.
- 2.3. Медіатор проведе необхідні приготування до Медіації, в тому числі:
 - завершити оформлення цього Договору.
 - забезпечити узгодження з усіма Сторонами принципів поділу витрат;
 - організує місце проведення зустрічі/ей та дати;
 - організовує обмін інформацією між Сторонами із врахуванням вимог щодо конфіденційності;
 - організовує зустрічі зі Сторонами окремо або з усіма одночасно, щоб обговорити будь-які питання або справи, пов'язані з медіацією та по суті спору та його врегулювання;
 - буде здійснювати загальне управління справами в зв'язку з проведенням Медіації.
- 2.4. Медіатор не буде в перебігу терміну дії цього Договору представляти у зв'язку з даними конфліктом будь-яким способом будь-яку з окремо взятих Сторін. Сторони погоджуються з тим, що Медіатор не є представником однієї із Сторін і не діє будь-яким способом в інтересах будь-якої сторони.
- 2.5. Цим медіатор підтверджує, що пройшла відповідне навчання та підготовку в достатньому обсязі для здійснення практики медіації. На запит Сторін Медіатор надає їм інформацію відносно свого досвіду та практики Медіації. До початку справи медіатор також має пересвідчитися у власній компетентності для проведення медіації у конкретній справі між Сторонами.
- 2.6. Медіатор також цим засвідчує, що бере на себе зобов'язання надавати послуги медіації із дотриманням положень Європейського кодексу етики медіатора.
- 2.7. Медіатор має повідомити Сторонам медіації про конфлікт інтересів і, в разі

його наявності, може проводити Медіацію виключно за письмовою згодою усіх Сторін медіації.

- 2.8. Медіатор має право відмовитись від проведення медіації на будь-якій її стадії у разі:
- прояву агресії з боку будь-якого учасника медіації по відношенню до Медіатора чи іншого учасника медіації у вигляді фізичного чи психологічного насилля, погроз, шантажу тощо;
 - прояву Стороною медіації намірів, відмінних від примирення чи врегулювання конфлікту (спору), іншої недобросовісної поведінки;
 - явної умисної незаконності дій та домовленостей сторін медіації.
- 2.9. Медіатор зобов'язаний відмовитись від проведення медіації на будь-якій її стадії у разі втрати нею нейтральності та неупередженості.
- 2.10. Медіатор має право розголосити інформацію, отриману конфіденційно під час медіації, про скоєння чи готування до скоєння тяжкого або особливо тяжкого злочину.

3. Учасники медіації

- 3.1. Сторони зобов'язані добросовісно брати участь в медіації, не зловживати довірою інших учасників, широко прагнути врегулювати спір.
- 3.2. Будь-яка Сторона може в будь-який час відмовитися від участі в медіації, негайно проінформувати про це рішення Медіатора та інших представників.
- 3.3. Сторони погоджуються з тим, що основні особи-учасники медіації від кожної сторони будуть займатися досить високе положення в організаціях, які вони представляють і володіти всіма повноваженнями для самостійного врегулювання конфлікту. Якщо існують які-небудь обмеження повноважень цих осіб, їх необхідно обговорити з Медіатором до початку медіації.
- 3.4. Сторони беруть на себе зобов'язання поінформувати Медіатора до дня медіації про всіх осіб, які будуть присутні під час медіації від кожної із Сторін, включаючи представників, консультантів і тощо.

4. Процес медіації

- 4.1. Місце і час проведення медіації узгоджується Медіатором зі Сторонами.
- 4.2. Медіатор забезпечує проведення процесу медіації, визначає хід процесу, порядок зустрічей.
- 4.3. Медіація буде проводитися українською/іншою мовою. Будь-яка Сторона надає документи будь-якою іншою мовою або бере участь у медіації з використанням будь-якої іншої мови, повинна забезпечити необхідний переклад і обладнання для перекладу.
- 4.4. Сторони і Медіатор будуть вести записи тільки зі спільної згоди сторін, при цьому всі записи знищуються відразу після завершення процесу медіації, якщо Сторони спільно не попросять про інше.
- 4.5. Якщо Сторони не можуть вирішити конфлікт за допомогою переговорів під час медіації та якщо Сторони просять медіатора, а Медіатор погоджується, Медіатор може дати Сторонам рекомендації, які ні до чого не зобов'язують, про те, як можна вирішити цей конфлікт. Ці рекомендації не є спробою передбачити можливе рішення, Медіатор лише пропонує доцільне в даних обставинах рішення.
- 4.6. Будь-яке рішення, досягнуте під час медіації, має обов'язкову силу тільки в тому випадку, якщо воно оформлене у письмовому вигляді і підписане

Сторонами або від імені Сторін.

- 4.7. Медіація буде завершена в наступних випадках:
- письмова угода про вирішення конфлікту;
 - досягнення порозуміння, що не потребує укладання письмової угоди;
 - сторона відмовляється брати участь у медіації;
 - Медіатор, на власний розсуд, оголошує про завершення Медіації або відмовляється брати в ній участь.
- 4.8. Медіатор може також відкласти проведення медіації з тим, щоб дати Сторонам можливість обмірковувати конкретні пропозиції, одержання додаткової інформації або з будь-яких інших причин, які, на думку Медіатора, можуть сприяти розвитку процесу медіації. Медіація триватиме за згодою Сторін.
- 4.9. У зв'язку з цим конфліктом, незважаючи на проведення медіації, може бути порушено або продовжений будь-який судовий процес або арбітражний розгляд за відсутності інших домовленостей між Сторонами або рішення суду.

5. Витрати, гонорар.

- 5.1. Гонорар Медіатора і інші пов'язані з проведенням медіації витрати діляться навпіл між сторонами, якщо немає інших домовленостей.
- 5.2. Гонорар і всі витрати будуть детально розписані в рахунку-фактурі, що мають бути сплачені не пізніше, як протягом 3-х робочих днів з дати виставлення рахунку.
- 5.3. Кожна Сторона повинна самостійно оплачувати власні витрати і витрати, пов'язані з участю в медіації.

6. Відповідальність

- 6.1. Медіатор не несе відповідальність перед Сторонами за будь-які дії або бездіяльності, пов'язані з послугами з проведення медіації, якщо не було доведено, що ці дії або бездіяльність порушили кодекс поведінки, і щодо цього не було винесено остаточне рішення під час процесу дисциплінарного розгляду, що регулює професійну діяльність медіатора.
- 6.2. Сторони зобов'язуються не розголошувати будь-яку інформацію, пов'язану з цим Договором або з його виконанням, процесом медіації, її результатами без попереднього письмового дозволу іншої Сторони, за винятком випадків, коли надання такої інформації передбачено законодавством. Всі учасники медіації несуть відповідальність відповідно до чинного законодавства України за розголошення без згоди іншої Сторони конфіденційної інформації, що зазначена вище, а також будь-якої інформації щодо іншої Сторони, що стала їм відома в процесі медіації.
- 6.3. Для потреб популяризації медіації, для рекламних і навчальних цілей Медіатор може збирати та поширювати знеособлену інформацію про цю справу у формі та в обсязі, що не дозволяє встановити зв'язок інформації про справи із Сторонами.

7. Різне

- 7.1. Наявність цього Договору не є перешкодою для звернення до суду або третейського суду.
- 7.2. У кінці процесу Медіатор може попросити Сторони залишити відгуки про його роботу, це робиться для підтвердження сертифіката про професійну компетенцію Медіатора і в цілях його професійного розвитку. На прохання

медіатора і в описаних цілях Сторони залишають свої відгуки в невеликій анкеті, поданій їм Медіатором.

7.3. Цей Договір укладено відповідно до законодавства України, у трьох екземплярах, по одному для кожної із Сторін та медіатора.

7.4. Цей Договір діє з моменту його укладення.

9. Реквізити Сторін Договору

Сторона 1	Медіатор	Сторона 2
Ідентифікаційні дані	Ідентифікаційні дані	Ідентифікаційні дані
Поштова адреса: Телефон:	Поштова адреса: Телефон:	Поштова адреса: Телефон:
Банківські реквізити	Банківські реквізити	Банківські реквізити

Підписано:

Від імені _____

Медіатор:

Від імені

Дата: _____

Дата: _____

Дата: _____

підпис: _____

підпис: _____

підпис: _____

ГЛОСАРІЙ

1. **Активне слухання** – комунікативна техніка, що допомагає медіатору або коучу повністю зосередитися на висловлюваннях клієнта, не перебиваючи його, що сприяє встановленню довіри і взаєморозуміння.
2. **Алгоритми конфліктного коучингу** – це структуровані кроки, за допомогою яких коуч допомагає клієнту вирішити конфліктну ситуацію. Основні етапи включають: визначення мети; аналіз конфлікту; постановка запитань; розробка рішень, оцінка результатів.
3. **Аналіз інтересів сторін** – метод, що використовується для з'ясування глибинних мотивів та інтересів учасників конфлікту, допомагає знайти рішення, які враховують потреби всіх учасників.
4. **Баланс інтересів** – принцип, що використовується в коучингу для знаходження компромісу між різними сторонами конфлікту. Коуч допомагає сторонам зрозуміти, як вони можуть врахувати взаємні інтереси.
5. **Види коучингу** – різноманітні напрямки коучингової діяльності.
6. **Види стереотипів** – різновиди узагальнених уявлень, що включають: етнічні, гендерні, професійні та соціальні стереотипи.
7. **Емоційне дзеркало** – техніка, за якою коуч або медіатор відображає емоції клієнта, допомагаючи йому краще усвідомити свої почуття та зрозуміти їхній вплив на ситуацію.
8. **Емоційний інтелект** – здатність розуміти та керувати своїми емоціями, а також емоціями інших людей. Важлива навичка для коуча, який працює з конфліктами, оскільки емоційна стабільність допомагає знижувати напругу у клієнта.
9. **Емпатія** – здатність розуміти та відчувати емоції іншої людини, що є важливою навичкою коуча у процесі роботи з клієнтами під час коучингової сесії.
10. **Інструменти конфліктного коучингу** – техніки та методи, які коуч використовує для допомоги клієнту в процесі вирішення конфлікту. Основні інструменти: відкриті запитання, парафраз, емоційне дзеркало, активне слухання тощо.
11. **Конфлікт** – це процес взаємодії між двома або більше сторонами, який виникає через зіткнення інтересів, поглядів або потреб, що мають протилежний характер. Конфлікт може бути як міжособистісним, так і внутрішнім.
12. **Конфліктний коучинг** – це процес наставництва, спрямований на розвиток навичок клієнта з управління та вирішення конфліктних ситуацій. Коуч допомагає клієнту проаналізувати конфлікт, зрозуміти свої емоції та розробити стратегію вирішення конфлікту.
13. **Конфліктні ролі** – ролі, які виконують учасники конфлікту: ініціатор конфлікту, постраждала сторона, медіатор (посередник), треті сторони (спостерігачі, адвокати або арбітри).

14. **Коуч** – фахівець, який супроводжує клієнта в процесі саморозвитку, ставить запитання для розкриття можливостей клієнта, але не надає готових рішень або порад.

15. **Коучинг** – процес індивідуального або командного наставництва, спрямований на розвиток особистісних та професійних навичок, допомогу у досягненні цілей через самостійне ухвалення рішень та усвідомлення власного потенціалу.

16. **Коучингова угода** – формальна або усна домовленість між коучем та клієнтом, в якій визначаються межі, правила та цілі їхньої співпраці.

17. **Метапозиція** – техніка в коучингу та медіації, коли клієнт намагається подивитися на конфлікт зі сторони, не зосереджуючись на своїх емоціях і інтересах, що допомагає побачити ширшу картину конфлікту та знайти нові шляхи вирішення.

18. **Методи коучингу** – прийоми і техніки, які коуч використовує для допомоги клієнту.

19. **Недирективність** – підхід, де коуч або медіатор не дає прямих вказівок чи порад клієнту, а допомагає клієнту самостійно знайти рішення.

20. **Принципи коучингу** – основні правила, які керують роботою коуча. До них належать: конфіденційність, недирективність, підтримка нейтральності, фокус на самостійному ухваленні рішень клієнтом, орієнтація на розвиток клієнта.

21. **Саморефлексія** – це процес внутрішнього осмислення клієнтом своїх дій, емоцій та думок, що допомагає усвідомити мотиви та причини своїх рішень і змінити їх.

22. **Стереотипи** – узагальнені уявлення про певні групи людей або явища, що формуються на підставі обмеженого досвіду чи інформації. Стереотипи можуть впливати на сприйняття конфлікту та його вирішення.

23. **Стилі вирішення конфлікту** – поведінкові моделі, що характеризують спосіб дій людини в конфліктних ситуаціях.

24. **Стратегії управління конфліктами** – підходи або методи, які використовуються для ефективного вирішення конфліктів. До основних стратегій належать: уникнення, пристосування, конкуренція, компроміс, співпраця.

25. **Функції коучингу** – завдання, які виконує коуч: допомога у постановці цілей, підтримка клієнта під час аналізу ситуації, мотивація до розвитку, створення безпечного середовища для саморефлексії, сприяння розкриттю внутрішніх ресурсів клієнта.

ТЕСТИ ДО САМОКОНТРОЛЮ

Тест № 1

на тему «Конфліктний коучинг: теоретичні засади, особливості та інструменти його реалізації»

Мета: тест спрямований на перевірку знань з теоретичних основ конфліктного коучингу, розуміння алгоритмів та інструментів, що використовуються для вирішення конфліктів; оцінку здатності здобувачів ідентифікувати основні підходи до коучингу в конфліктних ситуаціях, а також використання інструментів для успішного вирішення конфліктів.

Інструкція до виконання: тест складається з двох частин. Перша частина включає питання закритого формату (оберіть правильну відповідь). Друга частина містить відкриті питання, де потрібно дати стислі, розгорнуті відповіді. Будьте уважні під час вибору відповіді та аргументації своїх думок.

Частина 1: Тестові завдання закритого формату

1. Що є основним завданням конфліктного коучингу?

- a) контроль емоцій у конфлікті
- b) пошук рішення, яке задовольняє обидві сторони
- c) допомога клієнту у розвитку навичок самостійного вирішення конфліктів
- d) посередництво між сторонами конфлікту

2. Яка ключова мета коуча в конфліктному коучингу?

- a) вирішення конфлікту замість клієнта
- b) підтримка клієнта у самостійному пошуку рішень
- c) надання юридичних порад під час конфлікту
- d) посередництво між конфліктуючими сторонами

3. На якій стадії конфлікту конфліктний коучинг найчастіше застосовується?

- a) перед початком конфлікту
- b) на піку емоційного загострення
- c) після завершення конфлікту
- d) на всіх стадіях конфлікту

4. Який з наведених підходів є основою конфліктного коучингу?

- a) директивний
- b) недирективний
- c) ієрархічний
- d) маніпулятивний

5. Що таке «коучингова угода» у контексті конфліктного коучингу?

- a) документ, що фіксує обов'язки сторін конфлікту
- b) усна або письмова домовленість між коучем і клієнтом щодо умов їхньої співпраці
- c) стратегія вирішення конфлікту
- d) договір про нерозголошення інформації

6. Який з інструментів коучингу використовується для рефлексії клієнта над своїми діями під час конфлікту?

- a) відкрите запитання
- b) емоційне дзеркало
- c) спонукання до дії
- d) візуалізація конфліктної ситуації

7. Який етап є першим в алгоритмі конфліктного коучингу?

- a) визначення інтересів сторін
- b) формування коучингової угоди
- c) аналіз причин конфлікту
- d) вироблення варіантів рішень

8. Чим регламентується звіт правил і норм поведінки коуча?

- a) кодексом честі професійного коучингу
- b) компетенціями й етичними нормами професійного коучингу
- c) законом про професійну діяльність коучингу
- d) коучинговою угодою.

9. Який інструмент коучингу найчастіше допомагає клієнту визначити свої цінності у конфлікті?

- a) колесо життєвого балансу
- b) аналіз сильних і слабких сторін
- c) відкриті запитання
- d) техніка метапозиції

10. Яка з наступних навичок є ключовою для коуча в процесі роботи з конфліктом?

- a) ухвалювати рішення за клієнта
- b) формулювати запитання
- c) емоційно впливати на клієнта
- d) контролювати дії клієнта

11. Що є важливою характеристикою «активного слухання» в конфліктному коучингу?

- a) використання порад
- b) формування оцінок поведінки клієнта
- c) підтримка пауз у розмові
- d) постійне переривання клієнта для уточнень

12. Який результат конфліктного коучингу є найбільш бажаним?

- a) повне уникнення конфліктів у майбутньому
- b) самостійна здатність клієнта справлятися з конфліктними ситуаціями
- c) миттєве вирішення конфлікту під керівництвом коуча
- d) придушення емоцій під час конфлікту

13. Що таке «коуч-позиція»?

- a) закритість і захист від клієнта
- b) нейтральність до клієнта, виключення свого досвіду
- c) байдужість та спокій, доброзичливість і розуміння
- d) ухвалення рішень замість клієнта

14. Що таке навичка коуча?

- a) спонтанно сформована поведінка, що зумовлює обмеження особистості, становлення якої відбулося миттєво, і така, що спричиняє сильні емоції
- b) випадковий факультативно сформований патерн (модель) поведінки, який впливає на реакції особистості
- c) спеціально сформований шаблон поведінки, на формування якого йде не менше одного місяця, за умови регулярної практики (супервізії, інтервізії)
- d) повний контроль над діями клієнтів та ухвалення рішень замість них

15. Що є основною метою коуча під час фінальної стадії конфліктного коучингу?

- a) спрямування клієнта до повторного вирішення конфлікту
- b) оцінка всіх можливих варіантів рішення
- c) допомога клієнту у виробленні стратегії запобігання подібним конфліктам у майбутньому
- d) втручання коуча у процес вирішення конфлікту.

Частина 2: Питання відкритого формату

1. Які завдання виконує коуч у конфліктному коучингу, що відрізняє його від ролі медіатора?

2. Поясніть алгоритм конфліктного коучингу. Які етапи є ключовими для успішної роботи коуча з клієнтом у конфліктній ситуації?

3. Які інструменти коучингу можна використовувати для зменшення емоційної напруженості під час конфлікту? Опишіть їхню суть і застосування.

Тест № 2

**на тему «Медіація як сучасна технологія посередництва у конфлікті.
Медіатор - основна фігура в медіації»**

Мета: тест спрямований на перевірку знань про роль і функції медіатора, технології медіації та навички комунікації, які застосовуються під час медіаційного процесу; оцінку розуміння суті медіації, технік посередництва та ефективних прийомів взаємодії з учасниками конфлікту.

Інструкція до виконання: тест складається з двох частин. Перша частина включає запитання закритого формату (оберіть правильну відповідь). Друга частина включає відкриті запитання, де потрібно дати розгорнуті відповіді на запитання, використовуючи теоретичні знання і практичні приклади.

Частина 1: Тестові завдання закритого формату

1. Що є головним завданням медіатора в процесі медіації?

- a) ухвалення рішення за сторони конфлікту
- b) допомога сторонам досягти взаєморозуміння та згоди
- c) оцінка дій сторін конфлікту
- d) пропонування власних рішень

2. Який з наведених принципів є підґрунтям медіації?

- a) суб'єктивність медіатора
- b) нейтральність і неупередженість медіатора
- c) зобов'язання медіатора ухвалити рішення за сторони
- d) обов'язковість у примиренні сторін

3. Яку роль виконує медіатор у процесі медіації?

- a) судді

- b) експерта
- c) посередника, що допомагає сторонам знайти рішення
- d) адвоката однієї із сторін

4. Який етап медіаційного процесу передбачає активну участь медіатора у формулюванні варіантів вирішення конфлікту?

- a) встановлення контакту з учасниками
- b) ідентифікація інтересів сторін
- c) спільне напрацювання варіантів вирішення конфлікту
- d) завершення медіації

5. Що є характерною рисою медіатора під час роботи зі сторонами конфлікту?

- a) втручання у процес ухвалення рішень
- b) нейтральність у ставленні до учасників
- c) застосування тиску на учасників медіації
- d) підтримка тільки однієї сторони

6. Який з перелічених підходів до медіації вважається сучасним?

- a) авторитарний
- b) недирективний
- c) ієрархічний
- d) оціночний

7. Які з цих якостей є найважливішими для успішної роботи медіатора?

- a) вміння давати поради
- b) нейтральність і вміння слухати
- c) вплив на рішення сторін
- d) емоційна залученість

8. Що є метою медіації?

- a) вирішення конфлікту за участю суду
- b) досягнення згоди між сторонами на основі взаємних інтересів
- c) примушення сторін до компромісу
- d) переконання однієї зі сторін у її неправоті

9. Яку техніку комунікації медіатор використовує для уточнення та пояснення емоцій учасників?

- a) відкриті запитання
- b) парафраз
- c) переформулювання
- d) спонукання до дії

10. Яке завдання виконує медіатор під час активного слухання?

- a) критика позицій сторін
- b) забезпечення простору для вільного висловлювання думок

- c) надання оцінки діям сторін
- d) спрямування сторін до конкретного рішення

11. Що є ключовою ознакою успішної медіації?

- a) підписання угоди за участю юристів
- b) рішення медіатора
- c) досягнення взаємної згоди між сторонами конфлікту
- d) виконання рішення за посередництва третьої сторони

12. Яка з технік комунікації найбільше сприяє активному слуханню?

- a) перебивання сторін для пояснення ситуації
- b) підтримка пауз у розмові
- c) втручання у процес для формування власного висновку
- d) критика емоцій учасників

13. Який з етапів медіації є ключовим для побудови довіри між медіатором та сторонами?

- a) початкове встановлення контакту
- b) вироблення угоди
- c) аналіз конфліктної ситуації
- d) оцінка результатів

14. Який з перелічених принципів є підґрунтям у роботі медіатора?

- a) вплив на учасників через авторитет
- b) оцінка дій учасників
- c) сприяння добровільному рішення
- d) визначення найкращого варіанту вирішення конфлікту

15. Що є першочерговою метою медіатора на початковому етапі медіації?

- a) оцінити можливість досягнення угоди
- b) встановити довіру між сторонами та медіатором
- c) запропонувати можливі варіанти вирішення конфлікту
- d) визначити, хто винен у конфлікті

16. Який з наведених підходів до комунікації найбільш ефективний для медіатора?

- a) монологічний
- b) активне слухання та спонукування до відкритого діалогу
- c) критика позицій сторін
- d) використання директивного впливу

17. Що є ключовою ознакою нейтральності медіатора?

- a) вплив на рішення учасників
- b) утримання від оцінки позицій сторін
- c) підтримка тільки однієї сторони
- d) втручання у перебіг обговорення



18. Яку роль відіграють відкриті запитання в медіації?

- a) вони спрямовані на маніпуляцію учасниками
- b) допомагають розкрити глибинні інтереси сторін
- c) сприяють швидкому ухваленню рішення
- d) формують готові відповіді для сторін

19. Який з наступних варіантів найкраще описує функцію перефрази у медіації?

- a) резюмування висловлювань сторін для уточнення їхньої позиції
- b) формування нових варіантів вирішення конфлікту
- c) аналіз початкових інтересів сторін
- d) використання критики для роз'яснення проблеми

20. Що забезпечує ефективність медіатора під час проведення переговорів між сторонами?

- a) спонукання до односторонніх рішень
- b) використання власного досвіду для формування рішень
- c) створення рівних умов для висловлювання позицій обох сторін
- d) ухвалення рішень замість учасників

Частина 2: Питання відкритого формату

1. Опишіть ключові функції медіатора у процесі вирішення конфлікту. Як медіатор підтримує нейтральність та неупередженість?

2. Поясніть основні етапи медіації. Які техніки та прийоми комунікації медіатор може використовувати на кожному з етапів?

3. Які техніки комунікації допомагають медіатору знизити емоційну напругу між сторонами конфлікту? Наведіть приклади.

[illegible]



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



ДЛЯ НОТАТОК

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.



This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

Навчальне видання

КОНФЛІКТНИЙ КОУЧИНГ І МЕДІАЦІЯ

Навчальний посібник
для слухачів мікрокредитної програми «Бізнес та технології: новий старт»
у межах виконання міжнародного проєкту Erasmus + TURBO
(101129315-TURBO-Erasmus-EDU2023-CBHE)

*Укладачі: Ірина Бринза, Тетяна Гжибовська,
Наталія Черненко*

Підписано до друку 24.11.2025 р. Формат 60х84/16.
Папір офсетний. Цифровий друк. Ум. друк. арк. 8,6.
Тираж 30. Зам. № 1125-258.
Віддруковано з готового оригінал-макету.

Друкарня ТакиБук:
Телефон: +38 (050) 555 00 69
E-mail: mailbox@takibook.od.ua

Видавництво – Видавничий дім «Гельветика»
65101, Україна, м. Одеса, вул. Інглєзі, 6/1
Телефони: +38 (095) 934 48 28, +38 (097) 723 06 08
E-mail: mailbox@helvetica.ua
Свідцтво суб'єкта видавничої справи
ДК № 7623 від 22.06.2022 р.