



ERASMUS-JMO-2022-HEI-
TCH-RSCH-UA-IBA
(Грантова Угода
№ 101094420 — РеаЕЧН)



Проект
«Миротворча освіта заради консолідованої
та людиноцентричної Європи»
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

ОСВІТА ДЛЯ РОЗВИТКУ МИРУ ТА ТОЛЕРАНТНОСТІ

Навчальний посібник



Співфінансується
Європейським Союзом

Київ • 2024

Рекоменовано до друку Вченою радою
Київського столичного університету імені Бориса Грінченка
(протокол № 9 від 20 червня 2024 р.)

Колектив авторів:

Ільїч Л. М. (керівник колективу авторів), Звонар В. П., Поспелова Т. В., Акіліна О. В., Панченко А. Г., Яковенко І. В.

Рецензенти:

Данилюк І. В., доктор психологічних наук, професор, декан факультету психології, КНУ імені Тараса Шевченка, заслужений працівник освіти, член-кореспондент НАПН України;

Петрова І. Л., докторка економічних наук, професорка, завідувачка кафедри маркетингу та поведінкової економіки Університету економіки та права «КРОК»;

Халецька А. А., докторка наук з державного управління, професорка, професорка Києво-Могилянської школи врядування імені Андрія Мелешевича.

Освіта для розвитку миру та толерантності: навч. посіб. / [Л. М. Ільїч, В. П. Звонар, Т. В. Поспелова, О. В. Акіліна, А. Г. Панченко, І. В. Яковенко]; за наук. ред. д. е. н., проф. Л. М. Ільїч. — Київ : Київ. столич. ун-т ім. Б. Грінченка, 2024. 200 с.
ISBN 978-617-658-126-0

Навчальний посібник базується на результатах проекту «Миротворча освіта заради консолідованої та людиноцентричної Європи» № 101094420 — PeaECH — ERASMUS-JMO-2022-HEI-TCH-RSCH-UA-IBA (Грантова Угода № 101094420 — PeaECH), які охоплюють широкий спектр теоретичних і практичних матеріалів щодо формування навичок соціально-емоційного й етичного спілкування серед дорослих у ЄС та в Україні.

Навчальний посібник розрахований на студентів, які навчаються за спеціальностями 073 Менеджмент, 281 Публічне управління та адміністрування, а також на державних службовців, освітян, представників громадських організацій, усіх, хто зацікавлений у поширенні прогресивного досвіду миротворчої освіти у ЄС заради розвитку демократії та миру в Україні.

Публікацію здійснено у межах Проекту ERASMUS + Модуль Жан Моне «Миротворча освіта заради консолідованої та людиноцентричної Європи». URL: <https://peaech.kubg.edu.ua/>

УДК 37:172.4

© Проект ERASMUS + Модуль Жан Моне «Миротворча освіта заради консолідованої та людиноцентричної Європи» (PeaECH — «Peace education for consolidated and human-centered Europe»)
© Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, 2024

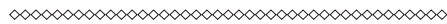
ISBN 978-617-658-126-0

ЗМІСТ



<i>Перелік скорочень</i>	4
<i>Передмова</i>	6
МОДУЛЬ 1. СУТНІСТЬ ТА ЗМІСТ ВИХОВАННЯ МИРУ	10
<i>Тема 1.1. Виховання миру: сутність та зміст</i>	10
<i>Тема 1.2. Мир всередині себе</i>	19
МОДУЛЬ 2. ПРАКТИКА ВИХОВАННЯ МИРУ В ЄВРОПЕЙСЬКОМУ СОЮЗІ	33
<i>Тема 2.1. Розвиток міжнародної практики миротворчого виховання й освіти</i>	33
<i>Тема 2.2. Головні напрями та складові освітньої практики виховання в дусі миру в ЄС</i>	59
МОДУЛЬ 3. РОЗВИТОК ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ ЯК КРОК ДО ВЗАЄМОРОЗУМІННЯ	78
<i>Тема 3.1. Емоційний інтелект та емоційна компетентність керівника</i>	78
<i>Тема 3.2. Техніки розвитку емоційного інтелекту та емоційної компетентності керівника</i>	103
МОДУЛЬ 4. БАЗОВІ НАВИЧКИ МЕДІАЦІЇ	123
<i>Тема 4.1. Сутність та функції медіації</i>	123
<i>Тема 4.2. Основи роботи з інтересами сторін конфлікту</i>	147
МОДУЛЬ 5. СПІВПРАЦЯ ВЛАДИ ТА ГРОМАДСЬКОГО СЕКТОРУ	161
<i>Тема 5.1. Партнерська взаємодія влади, бізнесу та громадського сектору</i>	161
<i>Тема 5.2. Забезпечення розвитку сталих партнерських відносин у громаді</i>	171
<i>Список використаних джерел</i>	190

ПЕРЕЛІК СКОРОЧЕНЬ



EI	Емоційний інтелект
ЄС	Європейський Союз
ЗМІ	Засоби масової інформації
ЗСУ	Збройні сили України
НАЗК	Національне агентство з питань запобігання корупції
НБР	Національне бюро розслідувань
ОМС	Органи місцевого самоврядування
САП	Спеціалізована антикорупційна прокуратура
СЕЕН	Соціально-емоційне та етичне навчання
ADR	Alternative dispute resolution, методи альтернативного вирішення спорів
CSSP	Berlin Center for Integrative Mediation, Берлінський центр інтегративної медіації
CEPEJ	European Commission for the efficiency of justice, Європейська комісія за ефективне правосуддя
ENISA	European Union Agency for Network and Information Security, Агенція ЄС з мережевої та інформаційної безпеки
EQ	Emotional Quotient, коефіцієнт емоційного інтелекту
ECI	Emotional Competence Inventory, опитувальник з емоційної компетентності Д. Гоулмана та Р. Бояціса
GIZ	Civil Peace Service Ukraine, Громадська служба миру
GPPAC	Global Partnership for the Prevention of Armed Conflict, Глобальне партнерство із запобігання збройним конфліктам
IQ	Intelligence Quotient, коефіцієнт розумового інтелекту
IAMSEE	The International Association of Mediators from Southeast Europe, Міжнародна асоціація медіаторів з Південно-Східної Європи

MSCEIT	Mayer — Salovey — Caruso Emotional Intelligence Test, тест емоційного інтелекту Майєра — Саловея — Карузо
NDC	Nansen Dialogue Centre, Нансенівській діалоговий центр
NME	Nansen model of education, Нансенівська модель освіти
PEC	Profile of Emotional Competence, профіль емоційної компетентності
RCC	Regional Cooperation Council, Рада регіонального співробітництва
SAQ	Self-Assessment Questionnaire, анкета для самооцінки Р. Бояціса
SEE AM	South East Europe Associations of Mediators Network, мережа асоціацій медіаторів Південно-Східної Європи
TEIQue	Trait Emotional Intelligence Questionnaire — Опитувальник з емоційного інтелекту К. Петрідеса та А. Фернема
TEIQue-LF	Trait Emotional Intelligence Questionnaire Long Form, довга форма опитувальника з емоційного інтелекту К. Петрідеса та А. Фернема
TEIQue-SF	Trait Emotional Intelligence Questionnaire Short Form, коротка форма опитувальника з емоційного інтелекту К. Петрідеса та А. Фернема
TEIQue-ASF	Trait Emotional Intelligence Questionnaire Adolescent Short Form, коротка форма опитувальника з емоційного інтелекту К. Петрідеса та А. Фернема для підлітків
TEIQue-CF	Trait Emotional Intelligence Questionnaire Child Form, опитувальник з емоційного інтелекту К. Петрідеса та А. Фернема для дітей

ПЕРЕДМОВА



«Мир — це не те, чого ви бажаєте.
Це те, що ви робите, те, чим ви є,
і те, що ви віддаєте»

Роберт Фулгам

Цивілізований світ завжди прагне до миру та гармонії, проте шлях до цієї мети часто виявляється непростим і сповненим випробувань. У сучасному світі, насиченому конфліктами та непорозумінням, роль освіти у формуванні культури миру та толерантності стає вирішальною. Навчальний посібник «Освіта для розвитку миру та толерантності» присвячений саме цій надзвичайно важливій тематиці. Він базується на результатах проекту «Миротворча освіта заради консолідованої та людиноцентричної Європи» № 101094420 — РеаЕСН — ERASMUS-JMO-2022-HEI-TCH-RSCH-UA-IBA (Грантова Угода № 101094420 — РеаЕСН), які охоплюють широкий спектр теоретичних і практичних матеріалів щодо формування навичок соціально-емоційного та етичного спілкування серед дорослих у Європейському Союзі (ЄС) та в Україні.

Європейський Союз має велику багаторічну практику реалізації освіти для розвитку миру та толерантності серед менеджерів і управлінців. Сучасні освітні тренди переконливо доводять, що миротворча освіта в управлінні та бізнесі набуває високої актуальності, оскільки спрямована на:

1. **Підтримку стабільності та безпеки бізнес-середовища.** Досягнення високої ефективності бізнес-операцій можливе лише у стабільному та безпечному середовищі для провадження бізнесу. Навчальний посібник «Освіта для розвитку миру та толерантності» націлений на розвиток розуміння міжкультурних відмінностей та розв'язання конфліктів, що сприяє забезпеченню миру та стабільності в регіоні, де функціонує бізнес.

2. **Збереження репутації бізнесу та мінімізації ризиків.** Бізнесам важливо дбати про репутацію та уникати співпраці з контрагентами, які можуть бути пов'язані з конфліктними ситуаціями.

Сучасні інвестори та споживачі роблять вибір з урахуванням рівня соціальної відповідальності бізнесу. Тому репутаційні втрати через співпрацю з неприйнятними контрагентами можуть призвести до фінансових втрат компанії, а відтак, і до витоку талантів. Навчальний посібник «Освіта для розвитку миру та толерантності» сприяє формуванню бачення шляхів збереження репутації бізнесу та мінімізації ризиків, оскільки формує навички вирішення конфліктних ситуацій та взаємодії у міжкультурному середовищі. У рамках активностей, що проводяться під час вивчення дисципліни, менеджери вчаться розуміти й ураховувати інтереси різних сторін, ефективно комунікувати та вести переговори, що дозволяє уникати конфліктів та зберігати позитивний імідж компанії. Крім того, знання принципів миротворчості в ЄС допоможе майбутнім менеджерам розвинути власну адаптивність до різноманітних культурних, політичних та соціальних контекстів, зменшуючи тим самим імовірність виникнення конфліктів та несприятливих ситуацій у бізнес-середовищі.

3. **Створення сприятливого бізнес-середовища.** Навчальний посібник «Освіта для розвитку миру та толерантності» сприяє розвитку емпатії, толерантності, емоційного інтелекту майбутнього менеджера. Розвиток емпатійного лідерства та емоційної компетентності менеджерів стає підґрунтям розбудови конструктивної комунікації з партнерами, клієнтами та співробітниками з різних країн і культур, що сприяє створенню сприятливого та продуктивного бізнес-середовища.

4. **Інновації та розвиток.** Розбудова платформи для ефективної співпраці з партнерами та співробітниками у міжкультурному середовищі може стимулювати інновації та розвиток в бізнесі. Розвиток критичного мислення в рамках вивчення модуля «Миротворча освіта заради консолідованої та людиноцентричної Європи» уможливує розширення бачення перспектив і альтернатив до розв'язання бізнес-ситуацій, може сприяти виникненню нових ідей та підходів до вирішення проблем, з якими стикаються менеджери.

5. **Забезпечення ефективного управління конфліктами.** Навчальний посібник «Освіта для розвитку миру та толерантності» формує знання та навички у сфері бізнес-медіації, що є важливою передумовою для успішності управління. Вміння розв'язувати конфлікти мирним шляхом та забезпечувати конструктивний діалог

може покращити взаємовідносини з партнерами та співробітниками, підвищити продуктивність тощо.

У навчальному посібнику викладено не лише теоретичні аспекти розвитку миру та толерантності, а й практичні методи і стратегії, які можуть бути використані у повсякденній діяльності керівників та управлінців для сприяння мирному співіснуванню. Ми віримо, що миротворча освіта має потужний потенціал для формування світогляду керівників та управлінців, який є підґрунтям взаєморозуміння, поваги до різноманітності та сприйняття інших культур.

Навчальний посібник «Освіта для розвитку миру та толерантності» сприятиме формуванню нової генерації емпатійних лідерів, які володіють м'якими навичками, що визначають миротворче та миробудівне майбутнє нашої країни, серед яких, зокрема:

- **Емоційний інтелект:** навички розуміння та управління власними емоціями, а також емоціями інших людей; навички самоконтролю та навички управління психоемоційним кліматом у колективі; навички соціального усвідомлення (розуміння соціальних і культурних контекстів партнерської взаємодії, вміння адаптувати власну поведінку до різних критичних ситуацій), вміння надихати та розвивати команди.

- **Навички ефективної та відновлюваної комунікації:** вміння активно слухати та сприймати думки та критику; здатність чітко, конструктивно й обґрунтовано висловлювати власні думки; вміння публічно виступати, вести дебати; навички бізнес-медіації, вміння будувати конструктивну взаємодію на засадах партнерства; навички визначення зацікавлених сторін та розбудови партнерських стосунків, ведення переговорів.

- **Командна робота:** навички співпраці та комунікації у команді для досягнення спільних цілей; вміння ефективно розподіляти завдання й обов'язки між членами команди з урахуванням їхніх сильних сторін і компетенцій; здатність створювати сприятливу атмосферу в команді, працювати разом над спільним завданням або проектом, сприяючи взаємному навчанню та зростанню; зорієнтованість на командний результат, відкритість в обміні інформацією.

- **Критичне мислення:** вміння аналізувати інформацію, визначати її достовірність та надійність; вміння розкладати складні проблеми на окремі складові й аналізувати їх систематично; здатність критично оцінювати докази та аргументи, ставити запитання, які

спонукають до роздумів і допомагають розкрити суть проблеми чи ситуації; вміння генерувати нові ідеї та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Навчальний посібник «Освіта для розвитку миру та толерантності» не лише озброїть здобувачів арсеналом необхідних знань та інструментів для ефективного управління, а й допоможе їм бути більш адаптивними до змін у внутрішньому та зовнішньому бізнес-середовищах, знаходити нові можливості та шляхи розвитку бізнесу в умовах невизначеності; дбати про емоційний і психологічний стан команд навіть під час складних ситуацій або криз.

СУТНІСТЬ ТА ЗМІСТ ВИХОВАННЯ МИРУ

Тема 1.1. Виховання миру: сутність та зміст

Світова культура наповнена творами мистецтва, в яких мир визначається як одна з найвищих (а інколи й найвища) цінностей людства. Наприклад, широко відомі вислови «Мир за будь-яку ціну», «Мир кращий за найсправедливішу війну», «Мир важливіший за будь-яку справедливість», «Мир дорого коштує, але він вартий витрат». Врешті-решт, майже в усіх культурах мир визнається кінцевою метою будь-якої війни. З прадавніх часів війни велися заради миру, між тим, історія людства — це історія воєн. Навряд чи знайдеться століття відомої історії, в якому кількість воєн не вимірювалася б десятками. Цілком імовірно, що війна є одним із тих інститутів, які наразі є внутрішньо притаманними людському суспільству. З допомогою війни різні частини людської спільноти вирішують стосунки між собою. Отже, очевидним є протиріччя: з одного боку, люди прагнуть миру і вважають його найвищою цінністю, а з іншого — не можуть жити без війни.

Наразі у світі немає єдиного підходу до визначення миру. Найбільш поширеним у західній науковій і суспільній думці є погляд на мир як на відсутність незгоди, насильства чи війни. Такий погляд також поширений у міжнародних відносинах. Однак мир, особливо на Сході, також розглядається як злагода або гармонія, як спокій або душевний спокій. Він визначається як верховенство закону, стан справедливості чи добра, баланс або рівновага сил¹.

¹ Rummel, R. J. (1981). Understanding conflict and war. Vol. 5. The Just Peace. Beverly Hills, California: Sage Publications. Retrieved from <https://www.hawaii.edu/powerkills/NOTE14.HTM>

Цікаво²

У давньоєврейській мові (біблійному івриті) концепт «мир» передається переважно іменником šālôm [шалом]. У корені цього слова у семітських мовах (šlm) відображається ідея цілісності, здоров'я, неушкодженості, а також добробуту, успіху, процвітання, загалом — завершеності, повноти, досконалості. Рідше значення миру передають однокореневі слова: дієслово šālēm [шалем] дорівнює «бути закінченим, завершеним, досягати повноти; бути здоровим, неушкодженим; бути в мирі». Семітський концепт šālôm [шалом], хоча зазвичай і перекладається як «мир» усіма європейськими мовами (англ. «peace», фр. «paix», нім. «friede» тощо), не є негативним концептом на позначення відсутності війни, конфлікту й ворожнечі, а навпаки, має цілком позитивне значення благополуччя, добробуту, успіху, зрештою — повноти досконалого життя. Віддавна й аж до сьогодення євреї вітають один одного при зустрічі: «Шалом!» Широковідоме вітання «Шалом алейхем» означає «Мир вам» і є близьким за змістом до українського «Здоровенькі були»: бути здоровим — це бути цілим, неушкодженим, досконалим. У біблійні часи привітання у листах могло бути таким: «Нехай ваш мир помножується!»³.



Мир став цікавою темою та предметом дослідження для різних дисциплін, таких як філософія, соціологія, антропологія, психологія й освіта загалом, оскільки мир є однією з найважливіших потреб людини, як, наприклад, щастя, справедливість і здоров'я.

Визначити мир доволі складно, оскільки його значення і важливість усвідомлюють лише тоді, коли він втрачений.

У новому, третьому міжнародному словнику Вебстера⁴ пропонуються такі лексичні визначення слова «мир»:

- 1) свобода від громадського шуму та плутанини, умова стану публічної тиші;
- 2) психічний або духовний стан, що характеризується свободою від тривожних, гнітючих думок чи емоцій;

² Вестель Ю. Мир у Біблії й ранньому християнстві. Відкритий Православний Університет. 08.02.2022. URL: <https://oou.org.ua/2022/02/08/myr-u-bibliyi-j-rannomu-hrystyyanstvi/>

³ Вестель Ю. Мир у Біблії й ранньому християнстві. Відкритий Православний Університет. 08.02.2022. URL: <https://oou.org.ua/2022/02/08/myr-u-bibliyi-j-rannomu-hrystyyanstvi/>

⁴ Peace. Merriam-Webster's Collegiate Dictionary. www.merriam-webster.com. Retrieved April 04, 2024 from <https://www.merriam-webster.com/dictionary/peace>

3) спокійний стан свободи від зовнішніх перешкод і переслідувань.

Перше з наведених визначень підкреслює мирну перспективу в політичному контексті – зовнішній аспект. Друге визначення переважно характеризує особистий або внутрішній мир і є синонімом душевного спокою, спокою розуму, серця і духу (внутрішнього миру). Третє визначення характеризує міжособистісний мир.

Цікавим є дослідження Ч. Вебеля і Й. Галтунга (Charles Webel & Johan Galtung, Handbook of Peace and Conflict Studies, 2007), в якому вони з'ясували сутність природи миру й узагальнили його визначення.

Сутність і визначення миру за Ч. Вебелем і Й. Галтунгом⁵

Мир

- 1) стан, вільний від конфліктів, а саме суспільство, яке є безпечним і впорядкованим нормами та законами;
- 2) психічні та духовні стани, вільні від тривоги й емоційних розладів (внутрішній спокій);
- 3) умови, вільні від хаосу та насильства;
- 4) гармонія життя між людьми, які поважають один одного та живуть у злагоді.

Наведені дослідження демонструють багатоаспектність поняття «мир». Воно може стосуватися внутрішнього стану (душі чи нації) або зовнішніх відносин. Воно може вживатись у вузькому значенні, стосуватися конкретних відносин у конкретній ситуації (як от мирний договір) або у широкому, охоплюючи все суспільство (світовий вимір). Відповідно до Р. Оксфорда (2014 р.), поняття «мир» має шість вкладених вимірів та охоплює внутрішній, міжособистісний, міжгруповий, міжкультурний, міжнародний та екологічний мири (рис. 1.1).

Представлені виміри взаємозалежні та взаємопов'язані, як показано на рис. 1.1. У концепції миру особистий внутрішній мир є першоджерелом і запорукою інших. Миротлюбна людина поважає себе та інших, впевнена у своїх цілях і внутрішніх цінностях, толерантна.

⁵ Webel, C., Galtung, J. (Eds). (2007). *Handbook of peace and conflict studies*. New York: Routledge. Retrieved from <https://www.routledge.com/Handbook-of-Peace-and-Conflict-Studies/Webel-Galtung/p/book/9780415483193>

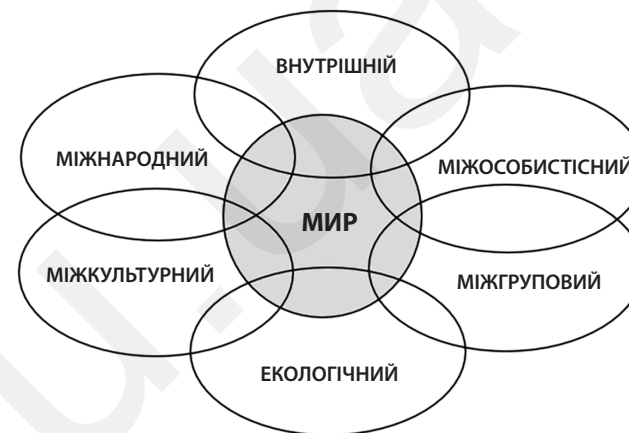


Рис. 1.1. Виміри поняття «мир»⁶

Один із піонерів і засновників мирознавства та дослідження миру, відомий норвезький учений Й. Галтунг класифікував мир на два типи, а саме: позитивний мир і негативний мир. Негативний мир означає, що немає війни, немає насильницького конфлікту між державами або всередині держав. Позитивний мир означає відсутність війни чи насильницького конфлікту в поєднанні з ситуацією, де є справедливість і розвиток⁷. Тобто негативний мир спрямований на відсутність війни та інших форм насильства, тоді як позитивний орієнтований на соціальну основу миру та його плоди (наявність любові, співчуття, гармонії, толерантності, взаємної турботи тощо). Прийняття миру виключно як відсутності насильницького конфлікту чи війни викликає багато запитань. Чи справді ми маємо порівнювати мир, пов'язаний з любов'ю, співпрацею або справедливістю, із миром несправедливості?

⁶ Oxford, R. L. (Ed.). (2014). *Understanding peace cultures*. IAP Information Age Publishing. Retrieved from <https://www.infoagepub.com/products/Understanding-Peace-Cultures>

⁷ Setiadi, R., & Ilfiandra, I. (2019). Peace Education Pedagogy: A Strategy to Build Peaceful Schooling. Proceedings of the Diversity in Education: International Conference on Educational Psychology and Pedagogy (ICEPP 2019). DOI:10.2991/assehr.k.200130.105

Питання для роздумів

Важливо!

Варто замислитися

- ✓ Чи маємо ми на увазі, що через відсутність конфлікту мир, де ніхто не живе, такий самий, як мир між люблячими і готовими до співпраці сусідами?
- ✓ Якщо відсутність війни — це мир, то чи приймаємо ми як мир встановлений диктатурою порядку?
- ✓ Чи є тотожним мир між ворогуючими державами, що балансують на межі війни, і тими, хто має спільні цінності та пов'язані комунікаціями, торгівлею й допомогою?
- ✓ Чи не існує певного зв'язку між миром і конфліктом, коли умови миру або їх зміни роблять конфлікт більш чи менш імовірним?

Отже, різні підходи до визначення миру характеризують складність і багатогранність цього явища. У цьому різноманітті значень мир нічим не відрізняється від таких понять, як справедливість, свобода, рівність, влада, конфлікт і, власне, будь-яке інше. Ключова проблема полягає в тому, що значення та характеристики, якими наділяють мир, обумовлені теорією чи ідеологією, в межах якої його розглядають. Християнин, індуїст чи буддист сприймають мир по-різному, як і пацифіст чи інтернаціоналіст. Виховання у душі миру покликано вирішити ці протиріччя. Для позначення цього напряму вживаються такі терміни: «педагогіка миру», «миротворча освіта», «виховання миротворчості», «міжнародне, глобальне виховання».

Миротворча освіта

«Система знань, настанов і цінностей спрямованих на трансформацію способів мислення, настанов та поведінки людей, що створюють або поглиблюють насильницькі конфлікти»⁸.

⁸ Webel, C., Galtung, J. (Eds). (2007). *Handbook of peace and conflict studies*. New York: Routledge. Retrieved from <https://www.routledge.com/Handbook-of-Peace-and-Conflict-Studies/Webel-Galtung/p/book/9780415483193>

Миротворче виховання

«Напрямок педагогічної теорії і практики, який має на меті соціальну, духовну і моральну підготовку свідомої й активної участі у розв'язанні найважливішої проблеми сучасності — встановлення миру, взаєморозуміння і довіри між народами, дотримання прав народів і людини»⁹.

Миротворча освіта націлена на формування культури миру, яка включає усвідомлення важливості та цінності ненасильницьких моделей поведінки на особистісному рівні, а також запобігання війні як засобу вирішення міжнародних конфліктів.

Культура

Сукупність матеріальних і духовних цінностей, створених людством протягом його історії, а також історично сформованих норм і правил, які підтримують і гармонізують суспільство.

Культура миру

Підхід, орієнтований на запобігання насильству та насильницьким конфліктам, який ґрунтується на спільних цінностях, правах людини та взаєморозумінні.

«Культура миру являє собою комплекс заходів з виховання людської гідності, культури толерантності, переконаності у пріоритеті ненасильства при розв'язанні конфліктів, пошани прав людини в національному і міжнародному вимірі, виховання розуміння нерозривного зв'язку прав людини і підтримки миру на планеті»¹⁰.

Цікаво

Короткометражний художній фільм «Цирк «Метелик» («Цирк «Баттерфляй») із Ніком Вуйчичем у головній ролі. У фільмі яскраво представлена сутність двох культур: миру та війни, які уособлюють два типи цирку.



⁹ Oxford, R. L. (Ed.). (2014). *Understanding peace cultures*. IAP Information Age Publishing. Retrieved from <https://www.infoagepub.com/products/Understanding-Peace-Cultures>

¹⁰ Oxford, R. L. (Ed.). (2014). *Understanding peace cultures*. IAP Information Age Publishing. Retrieved from <https://www.infoagepub.com/products/Understanding-Peace-Cultures>

Найбільш важливою стратегією сприяння культурі миру є виховання в душі миру. Воно не обмежується виключно навчанням вирішувати конфлікти мирним шляхом. Миротворче виховання адаптується до соціокультурного контексту, потреб і прагнень нації; збагачується культурними, релігійними та гуманітарними та іншими цінностями, актуальними у глобальному контексті. Миротворче виховання в різних країнах відрізняється за ідеологією, цілями, акцентуацією, навчальними програмами, змістом і практикою. В Австралії, наприклад, виховання в душі миру зосереджується на протидії етноцентризму, шовінізму й насильству та сприяє культурному різноманіттю, пропагуванню ідей ядерного роззброєння та вирішенню конфліктів. В Японії миротворче виховання здебільшого зосереджене на проблемах ядерного роззброєння, мілітаризму та відповідальності за акти насильства, вчинені в минулому. У Південній Америці виховання в душі миру зосереджується на правах людини, запобіганні насильству та економічній нерівності. У Сполучених Штатах освітні програми миру пов'язані з проблемами упередженого ставлення, дискримінації, насильства та проблемами навколишнього середовища.

Отже, миротворче виховання є цілісним і багатовимірним за змістом процесом. Його можна порівняти з деревом із багатьма гілками, а саме: освіта з роззброєння, освіта з прав людини, глобальна освіта, освіта з вирішення конфліктів, освіта для міжнародного розуміння, міжконфесійна освіта, освіта розвитку, гендерна справедливість / несексистське й екологічне виховання. Кожен напрям має свою мету та нормативні набори навичок¹¹.

Програма виховання в душі миру в школах — це в основному вплив на розвиток характеру, заснований на моральних, правових і духовних цінностях, які підкреслюють розвиток компетенції учнів щодо мирного життя (ЮНЕСКО, 2005 р.). Рівень освітніх програм миру поширюється від індивідуального, шкільного, державного до глобального рівня¹².

¹¹ Setiadi, R., & Ilfiandra, I. (2019). Peace Education Pedagogy: A Strategy to Build Peaceful Schooling. Proceedings of the Diversity in Education: International Conference on Educational Psychology and Pedagogy (ICEPP 2019). DOI:10.2991/assehr.k.200130.105

¹² *From a culture of violence to a culture of peace.* (1996). Peace and Conflict Issues Series. Paris: UNESCO Publishing. Retrieved from <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000105029>

Педагогіка виховання в душі миру — це процес, а не просто вивчення миру та війни. Як процес він вимагає знання про мир і війну, а також про те, як навчитися жити мирно як громадяни в демократичному суспільстві. Щодо педагогічного змісту виховання в душі миру, то він може бути у формі знань і навичок, пов'язаних зі щоденними подіями, що відбуваються в житті й можуть допомогти кожному стати агентами миру у власному житті.

Досягти омріяного миру в усьому світі можливо за умов, що всі громадяни світу живуть відповідно до стандартів рівності та прав людини, цінують культурну різноманітність, поважають один одного, усвідомлюють та розуміють глобальні світові проблеми, володіють навичками розв'язання конфліктів і прагнуть відстоювати справедливість без насильства. На реалізацію цих завдань спрямоване систематичне виховання в душі миру.

Практичне завдання Гра «Миротворча креативність»

Мета: закріплення результатів вивчення матеріалу за темою «Сутність та зміст виховання в душі миру»; розвиток миротворчої креативності.

Завдання:

- 1) фокусування на ідеї та цінностях вічного і справедливого миру;
- 2) виявлення стереотипів та настанов культури війни та продукування ідей щодо їх подолання;
- 3) продукування ідей переходу від культури насилля та війни до культури миру;
- 4) розширення розуміння амплітуди миротворчості від міждержавного, соціокультурного групового рівня до міжособистісного;
- 5) створення нових продуктів/послуг навколо цінностей миролюбства, миротворчості, толерантності, неагресивності мислення і поведінки.

Інвентар: метафоричні асоціативні карти або будь-яке зображення на соціальну тематику. За відсутності можна використати зображення, яке наведене нижче.

Учасники гри: гра може проводитись індивідуально, у парах або у малих групах (до 5 осіб).



ХІД ГРИ

Ведучий: Уявіть собі, що Ви отримали на електронну пошту лист із дивним змістом.

Вітаю тебе, землянин!

З тобою на контакті неземна цивілізація. Ми вже багато років спостерігаємо за людством на планеті Земля. Історія людства — це історія воєн. Усім людським цивілізаціям й усім формам економічних стосунків, які існували чи існують на Землі, були притаманні війни. У війнах людства вже загинуло понад 3 мільярди осіб. Рекордним за масштабами й інтенсивністю військових зіткнень стало ХХ століття. У Першій світовій війні втрати на полі бою становили близько 10 млн осіб. Друга світова війна була найбільш руйнівною в історії людства, охопивши 61 країну і понад 80% населення світу. І навіть ці втрати не допомогли людям зробити правильні висновки.

Ми втомилися спостерігати, як ви знищуєте один одного і все живе навколо себе та вирішили втрутитись. Ми відправляємо зображення, що слугуватиме підказкою, який винахід зможе допомогти людям жити без війн.

Ведучий: Уважно роздивіться картинку і дайте відповідь на такі запитання:

- 1) на що натякають Вам контактери? Що це може бути (річ, пристрій, інформація);
 - 2) опишіть цей винахід: яке його функціональне призначення;
 - 3) хто і для чого може його використовувати, які завдання він має виконувати?
 - 4) чому саме Ви отримали цей лист?
- Презентуйте свою ідею.

Тема 1.2. Мир всередині себе

Мир є багатозначним, багатограним та різнорівневим явищем. Кожна людина залежно від своїх переконань та цінностей розуміє його по-своєму. І в той же час, мир є однією із найважливіших потреб людини і людства. Зважаючи на темпи науково-технічного прогресу, масштаби руйнувань що завдаються кожною наступною війною, збільшуються. Ми підійшли до межі коли людство може знищити себе повністю, якщо війни в світі не припиняться.

Дослідники сходяться на думці що з шести вимірів миру, а саме: внутрішнього, міжособистісного, міжгрупового, міжкультурного, міжнародного та екологічного, першоджерелом та необхідною умовою глобального миру є особистий внутрішній мир. Так, Тензін Г'ятсо, 14-й Далай-лама, стверджує, що питання справжнього, тривалого миру у всьому світі стосується людей, тому основні людські почуття є його корінням. Завдяки внутрішньому миру можна досягти справжнього світового миру. У цьому значенні цілком зрозумілою є індивідуальна відповідальність за мир. Спочатку треба створити атмосферу миру в собі, потім поступово поширювати її, щоб охопити сім'ю, спільноту та, зрештою, всю планету¹³.

Внутрішній мир

Поняття, яке описує стан емоційного, психологічного й духовного благополуччя та внутрішньої гармонії особистості. Воно пов'язане зі свідомістю, почуттями, думками, сприйняттям себе і світу, а також із відносинами між ними.

Внутрішній спокій

Позитивний емоційний стан із низьким рівнем збудження, поєднаний із відчуттям рівноваги або стабільності¹⁴.

¹³ Kraft, K. (Ed.). (1992). *Inner Peace, World Peace: Essays on Buddhism and Nonviolence*. New York: State University of New York Press. Retrieved August 19, 2014 from https://www.google.com.ua/books/edition/Inner_Peace_World_Peace/CbFmB0wRaacC?hl=uk&gbpv=1&dq=isbn:0791409694&printsec=frontcover

¹⁴ Внутрішній мир це. Психологічна енциклопедія. ГО Український психологічний ХАБ. URL: <https://www.psykholoh.com/post/внутрішній-мир-це> (дата звернення 04.04.2024).

Внутрішній спокій (або душевний спокій) відноситься до свідомого стану психологічного або духовного спокою, незважаючи на потенційну присутність стресорів. Перебування у спокої багато хто вважає здоровим (гомеостаз - стан рівноваги постійно змінюваного середовища, в якому відбуваються біологічні процеси) і протилежністю стресу або тривожності. Він вважається станом, коли мозок працює в оптимальному режимі.

Стрес

Стан занепокоєння або психічної напруги, викликаний важкою ситуацією; відчуття тиску, пригніченості або неспроможності впоратися із проблемою; природна реакція людини, яка спонукає вирішувати проблеми та відповідати на загрози.¹⁵

Стресові фактори

Впливи що викликають стрес; ситуації які суб'єктивно сприймаються людиною як важкі та викликають відчуття пригніченості або безпорадності.

Головний мозок — це, напевно, найзагадковіший і найскладніший орган людського організму. Він контролює все, що ми робимо, починаючи з основних функцій, таких як серцеві скорочення та дихання, й завершуючи такими складними процесами, як прийняття рішень, пам'ять або мовлення.

Коли людина відчуває стрес, її мозок запускає вивільнення гормонів, таких як кортизол, адреналін і норадреналін, що викликають фізіологічні зміни. Ці зміни, які називаються реакцією на стрес або реакцією «бий, біжи або завмири», призначені для того, щоб допомогти людині відреагувати на загрозу чи небезпеку і впоратися з ними. Проблема полягає в тому, що ці зміни можуть відбуватися і відбуваються у відповідь на стресові фактори, які не є небезпечними для життя, наприклад проблеми на роботі, автомобільні затори, фінансовий тиск, сімейні суперечки. З часом вони накопичуються і негативно впливають на тіло та розум.

Гострі форми стресу, наприклад втрата роботи або конфлікт із коханою людиною, можуть бути корисними в короткостроковій

¹⁵ Внутрішній мир це. Психологічна енциклопедія. ГО Український психологічний ХАБ. URL: <https://www.psykholoh.com/post/внутрішній-мир-це> (дата звернення 04.04.2024).

перспективі, оскільки призводять до промивання мозку гормонами (такими як кортизол), що допомагає покращити мотивацію, здатність зосереджуватися та результативність. Навпаки, хронічний стрес, що супроводжується тривалим підвищенням рівня кортизолу, може пошкоджувати гіпокамп мозку, який має вирішальне значення для функції довготривалої пам'яті, а також префронтальну кору головного мозку, яка є важливою для когнітивних процесів і дозволяє планувати, організовувати, вирішувати проблеми, гнучко мислити та контролювати свої імпульси.

Хронічний стрес, який триває від місяців до років, може призвести до високого кров'яного тиску, ожиріння (накопичення жиру), резистентності до інсуліну та посилення системного запалення. Разом вони сприяють накопиченню артеріальних бляшок, підвищують ризик серцевого нападу та інсульту. З часом стрес також може спричинити звуження кровоносних судин і посилення коагуляції (згортання крові), що ще більше підвищує ризик серцевих хвороб. А при поєднанні гострого стресового фактору з хронічним стресом може виникнути додатковий ефект, що спровокує серцевий напад або інсульт. Окрім того тривалий стрес знижує імунітет організму, погіршує роботу шлунково-кишкового тракту і стан шкіри, впливає на настрій, апетит, пам'ять, рівень задоволення тощо.

Цікаво¹⁶

Роберт Моріс Сапольскі (американський нейроендокринолог, професор біології, нейронауки і нейрохірургії в Стенфордському університеті, науковий співробітник Національних музеїв Кенії, дослідник і автор науково-популярних книг) пояснює роль мозку людини у виборі агресивної поведінки.



Отже, задоволення, безтурботність і душевний спокій є описом стану, вільного від наслідків стресу; душевний спокій зазвичай асоціюється з блаженством, щастям і задоволенням¹⁷.

¹⁶ Чому люди роблять зло? Роберт Сапольскі (youtube.com). URL:

https://www.youtube.com/watch?v=bD888L8BO_g (дата звернення 04.04.2024)

¹⁷ Dreher, D. (2021). *The Tao of Inner Peace*. New York: Penguin Random House. Retrieved from https://books.google.com.ua/books?id=hhQ-EAAAQBAJ&vq=happiness&source=gbs_navlinks_s

Задоволення

Стан буття, в якому людина приймає наявний стан справ і поточну життєву ситуацію.

Між тим, людина — це не лише біологічний організм. Серед інших біологічних організмів вона вирізняється розумністю, здатністю усвідомлювати себе й навколишній світ, оцінювати його, моделювати свою поведінку відповідно до результатів оцінювання, шукати і знаходити сенси існування. Отже, всупереч поширеній суспільній думці, людина може бути задоволена життям незалежно від зовнішніх обставин або стресових факторів, від того, чи відповідає поточна ситуація очікуванням, чи ні. В. С. Моем говорив що життя на десять відсотків складається з того, що ми в ньому робимо, і на дев'яносто — з того, як ми його сприймаємо. А всесвітньо відомий австрійський психіатр і психотерапевт В. Франкл, який під час Другої світової війни пережив нацистські концтабори (де за статистикою виживала одна людина з 40), зумів залишитися собою і надавати допомогу іншим в умовах де навіть про себе дбати важко. Його девізом стали слова Ф. Ніцше: «Той, хто знає, навіщо жити, може витримати майже будь-яке як»¹⁸.

Цікаво¹⁹

Історія Віктора Франкла, який під час Другої світової війни був в'язнем чотирьох нацистських концтаборів — Освенцима, Дахау, Кауферінга, Тюркхайма, пережив ці страшні випробування та дожив до 92 років. Після досвіду в концтаборах В. Франкл написав понад 30 книг з психіатрії та психології, у яких описував своє перебування там і пояснював секрет виживання.



Досвід В. Франкла та інших людей, які не лише впоралися з психологічною травмою, а й змінили себе і своє життя на краще після

¹⁸ Франкл В. Людина в пошуках справжнього сенсу. Психолог у концтаборі. Харків: Книжковий клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», 2016. 160 с. URL:

https://www.youtube.com/watch?v=sC959is_iv0

¹⁹ Віктор Франкл — психолог у концтаборі (youtube.com). URL:

<https://www.youtube.com/watch?v=fPW4CMTWoLM> (дата звернення 04.04.2024)

пережитого досвіду(в психології це називають посттравматичним зростанням), показує, як важко повернути собі відповідальність за власний стан, особливо в надскладних стресових умовах і несприятливому зовнішньому середовищі. Між тим саме *готовність взяти на себе відповідальність за власний стан є першим кроком на шляху до миру в собі*.

Внутрішній мир — це реальність що постійно змінюється. На нього впливають як зовнішні чинники, так і внутрішні процеси. Коли трапляється певна ситуація, в нас виникають думки щодо неї, які викликають певні емоції і почуття. Далі почуття впливають на реакції і все це позначається на внутрішньому стані. Це або стан внутрішнього спокою і гармонії (умиротворення), або невдоволення, пригнічення, роздратування тощо. Процес формування внутрішнього стану представлений на *рис.1.2*.

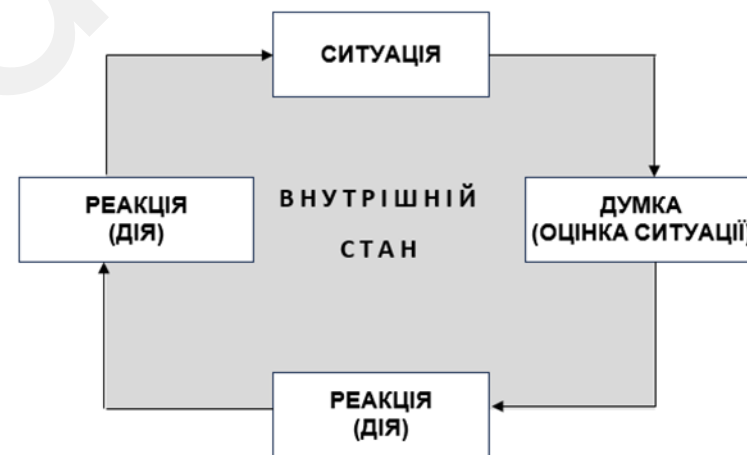


Рис. 1.2. Процес формування внутрішнього стану

Більшість ситуацій, які трапляються в житті, мають нейтральний характер і лише їх оцінка додає позитивного чи негативного забарвлення. Наприклад, на вулиці почалася злива. Це добре чи погано? Сама по собі ситуація нейтральна. Якщо таку оцінює людина, яка перебуває у цей час на вулиці без парасолі, то цілком ймовірно що вона оцінить її як негативну та відчує роздратування або злість.

Водночас якщо цю ситуацію оцінюватиме агроном, який протягом декількох спекотних тижнів очікував вкрай необхідного для живлення рослин дощу, то швидше за все злива стане для нього гарною, радісною новиною і відповідним чином відобразиться на внутрішньому стані.

До того ж на оцінку будь-якої ситуації більше ніж контекст впливає психологічний стан, в якому перебуває людина. Так, якщо людина з попереднього прикладу, опинившись під зливою без парасолі, характеризується збалансованим психологічним станом, вона почне продукувати ідеї, як вийти із ситуації найоптимальнішим шляхом, наприклад перечекати зливу в кафе, викликати таксі, пробігтись під дощем як у дитинстві тощо. Ці безоціночні думки можуть суттєво вплинути на емоційний стан або навіть змінити його на краще, якщо людина знайде позитивні аспекти в цій події, як-от довгоочікувана прохолода після спеки або приємна розмова із таксистом дорогою до дому. Отже, як бачимо, різні люди одні й ті самі ситуації сприймають по-різному залежно від контексту і внутрішнього стану.

Окрім того, є ті, хто схильні більшість подій, що трапляються в житті, сприймати в негативному ключі. Таких людей, як правило, називають песимістами. І є ті, які в будь-якій ситуації знайдуть позитивні моменти. Їх називають оптимістами.

Оптимізм

(від *лат. optimus* — найкращий)

Життєрадісна та стверджуюча світоглядно-ціннісна настанова, що ґрунтується на вірі в успіх та краще майбутнє, а отже, світ здебільшого сприймається як позитивний, доброзичливий до людини.

Песимізм

(від *лат. pessimus* — найгірший)

Протилежність оптимізму, що проявляється у смуткові, відчутті безсилля, безнадії і супроводжується зневірою в успіху, кращому майбутньому та перемозі добра над злом, а отже, світ здебільшого сприймається як ворожий до людини, де переважає зло, а людське життя сповнене страждань²⁰.

²⁰ Луц У. І., Мельник В. П. ОПТИМІЗМ та ПЕСИМІЗМ. Енциклопедія сучасної України. 2022. URL: <https://esu.com.ua/article-75592>

Від чого же залежить, які світоглядно-ціннісні переконання переважають в людині? Серед науковців немає єдиного підходу до визначення і ознак людини, яка є носієм миру в собі. Зустрічаються такі поняття, як щаслива, гармонійна, психологічно збалансована, психологічно здорова людина, здорова особистість, психологічно зріла особистість, психологічно благополучна особистість, самоактуалізована особистість тощо. Пропонуємо надалі називати таку людину психологічно збалансованою. Узагальнений підхід до виокремлених різними науковцями критеріїв, що характеризують таку людину, наведені у *табл. 1.1*²¹.

Таблиця 1.1

КРИТЕРІЇ ПСИХОЛОГІЧНО ЗБАЛАНСОВАНОЇ ОСОБИСТОСТІ

Критерій	Психологічний зміст критерію	Автори
<i>Інтраперсональні характеристики (індивідуально-психологічні)</i>		
Відповідальність	Відповідальність, локус контролю, відповідальна свобода	К. Роджерс, Е. Еріксон
Усвідомленість, рефлексивність	Реалістичне сприйняття світу, саморозуміння, усвідомленість імпульсів і свідомий контроль поведінки, здатність розмежовувати реальні та ідеальні цілі; реалістичність; усвідомленість своїх бажань, можливостей та здібностей; оціночна рефлексія	Г. Олпорт, О. Максименко
Спрямованість на саморозвиток	Потреба самоактуалізації; спрямованість на саморозвиток, динамічність, відкритість змінам, перебування в процесі становлення, зростання	А. Маслоу, К. Роджерс, А. Реан
Самосприйняття, самоповага	Прийняття себе; розуміння себе (крізь нашарування масок і захистів), гнучка Я-концепція, зближення Я-реального та Я-ідеального; здатність до спонтанності; самоповаги	Г. Олпорт, К. Роджерс

²¹ Поспелова Т. В. Особливості самоактуалізації особистості в зрілому віці: випускна кваліфікаційна робота магістра: спец.: 053 «Психологія». Київ, 2022. 92 с.

Продовження табл. 1.1

Критерій	Психологічний зміст критерію	Автори
Автономність	Самостійність, опора на себе, самопідтримка; поведінка, незалежна від безпосереднього впливу обставин; психологічна суверенність; самодетермінація як свобода від зовнішніх і внутрішніх умов; незалежність від тиску зовнішніх оцінок; асертивність	Ф. Перлз, К. Роджерс, Д. Леонт'єв, О. Максименко
Життестійкість	Сила темпераменту; творча адаптивність; життестійкість як здатність здійснювати стратегію життя; фрустраційна толерантність	К. Роджерс, Д. Леонт'єв, Г. Олпорт
Самоуправління та організація життя	Створення власного середовища розвитку; здатність мобілізувати себе на виконання свого рішення; суб'єкт життєвого шляху; свідома саморегуляція у масштабі життєвого шляху, самоконтроль; спрямованість на цілі; здатність до організації життя за власним задумом та цілеспрямованість	Г. Олпорт, Б. Анан'єв, А. Асмолов, Г. Крайг
Цілісність, конгруентність	Конгруентність; цілісність характеру; цілісність та передбачуваність; інтегрована ідентичність; досягнення повної самості; осягнення свого істинного Я як виявлення або створення об'єднуючого центру; цілісність Его-ідентичності	К. Роджерс, Д. Леонт'єв, Б. Анан'єв, К. Юнг, Е. Еріксон,
Широта зв'язків зі світом	Розширене почуття Я; повнота характеру; широта інтересів та зв'язків зі світом; прояв творчого початку у різноманітних сферах життя; відкритість досвіду	Г. Олпорт, Б. Анан'єв, Д. Леонт'єв
<i>Інтерперсональні характеристики (соціально-психологічні)</i>		
Моральна свідомість, гуманістичні цінності	Терпимість, демократичність; толерантність, соціальна спрямованість поведінки; ступінь інтеріоризації етичних цінностей; реалізація суспільно значущих цілей	Г. Олпорт, А. Деркач, А. Бодальов

Критерій	Психологічний зміст критерію	Автори
Позитивні міжособистісні стосунки	Вміння будувати міжособистісні стосунки; соціальна компетентність; теплота до інших; здатність любити, дбати; інтимність як здатність до емоційного саморозкриття у відносинах, емпатійність	З. Фрейд, Е. Фром, Г. Салліван, Е. Еріксон, Г. Олпорт

Коли ми розглядаємо критерії психологічно здорової особистості, ми апріорі вважаємо, що вона психічно здорова.

Цікаво²²

Що таке психічне здоров'я та які існують його складові.



З погляду практичного використання, цікавим є підхід психіатра, психотерапевта М. Ливака, який психологічно збалансовану особистість (далі — ПЗО) зображує у вигляді трикутника, кожна вершина якого позначає ставлення до себе (або Я), ставлення до близьких та рідних (або Ми) і ставлення до людей взагалі (або Вони), *рис. 1.3*. В ідеалі кожна з цих позицій має бути із знаком «+».

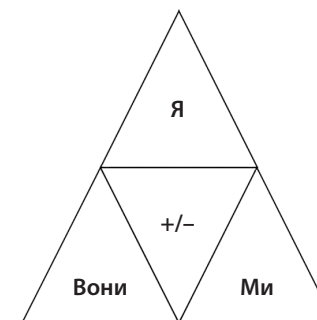


Рис. 1.3. Структура психологічно збалансованої особистості (ПЗО)

²² Сім складових психічного здоров'я. Шпальта (shpalta.media). URL: <https://shpalta.media/2020/05/31/7-skladovix-psichichno-zdorovya/> (дата звернення 04.04.2024)

Тобто психологічно збалансована особистість – це людина, яка позитивно ставиться до себе (Я+), свого найближчого оточення (Ми+) і людей взагалі (Вони+). Це означає що вона: адекватно себе самооцінює (бачить свої сильні та слабкі сторони); розуміє що це нормально мати слабкості (в кожній людині вони є); спирається на свої сильні риси і самовдосконалюється. Іншими словами вона з прийняттям ставиться до себе в усіх своїх проявах. Відповідно, так само вона ставиться і до своїх близьких та рідних (батьків, партнерів по шлюбу, дітей, друзів) та людей взагалі. ПЗО розуміє, що її близькі та рідні — теж люди, а не супер герої, а отже, мають право на свої слабкості й недоліки. Водночас ПЗО помічає і віддає належне їх сильним рисам.

Якщо уявити, що зображений трикутник — це кришка стільця, а плюси в кожній позиції — це ніжки, то стає зрозумілим, чому важливо мати позитивне ставлення до себе, близьких та рідних і людей взагалі. Тільки маючи всі три ніжки стілець буде стійким. Якщо в якісь позиції ніжки немає, стілець не зможе стояти і потребуватиме підпорки. Метафора зі стільцем дуже добре пояснює співзалежні стосунки і твердження, що світ — це дзеркало. Якщо людина психологічно незбалансована, тобто має мінус в якісь позиції, вона нестійка, потребує опори (підпорки) і шукає її ззовні (в інших людях). Як правило, на роль опори (підпорки) погоджується така само психологічно незбалансована особистість, оскільки лише спираючись один на одного вони можуть утворити більш-менш стійку конструкцію. Якщо людина є психологічно збалансованою, їй не цікава довготривала взаємодія з незбалансованою особистістю. Їй не потрібна зовнішня опора, оскільки вона має свою стійку внутрішню.

Рефлексія

Нижче наведені незакінчені речення. Пропонуємо Вам завершити їх першою фразою, яка спаде на думку (це може бути одно або декілько слів).

Я

Якщо всі проти мене, то _____
 Вважаю себе достатньо здібним, аби _____
 Моя найбільша слабкість полягає в тому, що _____
 Коли мені не щастить, я _____
 Якби я був/ла керівником _____

Ми

Порівняно з більшістю інших сімей, моя сім'я _____
 Моя сім'я поводить ся зі мною як з _____
 Я і моя мати _____
 Якби мій батько лише захотів _____
 Коли я був дитиною, моя сім'я _____

Вони

Вважаю, що більшість моїх сусідів _____
 Коли мене немає, мої колеги _____
 Я вважаю, що більшість українців _____
 Більшість людей, на мій погляд, _____
 Я визнаю першість лише тих людей, які _____

Важливо зазначити, що за певних умов (гостра стресова ситуація, психологічна травма) у людини може відбуватися певне перебалансування і зміна знаку з «+» на «-» у тій чи іншій позиції. Наприклад, повномасштабне вторгнення росії в Україну призвело до того що частина українців змінили ставлення до себе через те, що не змогли передбачити цю подію і вчасно виїхати на безпечну територію. Частина розірвала стосунки з друзями чи родичами, оскільки з'ясувалося, що вони по-іншому сприймають та оцінюють ситуацію. Частина розчарувалася в людській природі та людях взагалі, оскільки не змогли зрозуміти, як у XXI столітті можна було допустити війну в центрі Європи. Така переоцінка цінностей і перегляд ставлення до тих чи інших подій/людей цілком нормальні та природні. Вони викликані фрустрацією та сприяють розвитку поміркованості; готовності кожен проблемну ситуацію використовувати як життєвий урок, моделюючи адекватні поведінкові стратегії. Між тим якщо людина застрягає у почутті розчарування, образи та продовжує жити подіями, вчинками, словами, почуттями, які залишились у далекому минулому, вона позбавляє себе щасливого майбутнього. Загальновідомим є вислів «Якщо ти сьогодні робиш те, що і вчора, то твоє завтра буде таким, як сьогодні». Якщо сьогодні вий внутрішній світ тебе повністю влаштовує, то це не проблема. А якщо ти хочеш щось змінити, то варто почати з перегляду думок, як показано на *рис. 1.2*. Це не означає що заради плюса в кожній позиції потрібно за будь-яку ціну в усьому та в усіх бачити тільки позитив, одягати рожеві окуляри й не помічати зради, наклепу, агресії тощо, попри все збері-

гати добрі стосунки з тими, хто не бажає тобі добра. Зовсім ні.

Для того, щоб після кожної травмивної події відновлювати психологічний баланс, необхідно знаходити ті позитивні моменти (окрім очевидних негативних), які ця ситуація принесла. До прикладу, ось як українська психологія Н. Підлісна пише про досвід війни: «Ми будемо людьми війни, бо досвід вже нікуди не дінеш. Головною подією нашого життя, хочемо ми того чи ні, буде пережита війна. Це не можна порівнювати за силою почуттів з жодною іншою мирною подією — ні з одруженням, ні з народженням дітей, кар'єрами, поїздками за кордон чи купівлею будинку. Війна перевершує все за своїм масштабом. Ми будемо завжди розповідати про війну, як про дуже сильні відчуття. Це не ПТСР, не розлад, це — норма. Просто ми будемо мати такі шаблони поведінки. Будемо «жити за тих, хто загинув» і будемо повсякчас нагадувати своїм дітям і онукам, що хтось за них загинув. І коли нам хтось казатиме «Давайте не про війну», ми будемо ображатися, бо тим самим він говоритиме «Давайте не про вас»²³. Водночас досвід війни дозволяє нам зробити переоцінку цінностей, зрозуміти, що в житті головне, а що взагалі не вартує уваги, віднайти в собі нові здібності й таланти, відкрити для себе нові можливості, знайти коло нових однодумців тощо. Тобто з травмивної ситуації можна вийти розчарованим, втомленим, скаліченим. А можна сильнішим, мудрішим, розумнішим. Вибір за кожним із нас.

Практичне завдання «Арт-терапія наслідків війни»

Мета: закріплення результатів вивчення матеріалу за темою «Мир в тобі»; використання засобів арт-терапії для власного умиротворення.

Інвентар: засоби для малювання (олівці, фарби, маркери тощо), аркуші паперу, метафоричні асоціативні карти (МАК) або будь-які зображення. За відсутності можна використати зображення, наведені нижче (картинки з колоди МАК Ніки Вернікової «Сила часу»).

²³ Ситник О. Багатьох треба навчити жити спочатку: психотерапевтка про те, як війна змінила українців. *Українська правда*. 25.02.2023. URL: <https://life.pravda.com.ua/society/2023/02/25/253063/>



Завдання:

1. Сфокусуйся на тих наслідках, які залишила в тобі війна. Візьми аркуш паперу і намалюй все, що захочеться, коли думаєш про свій досвід, пов'язаний із війною.

2. Тепер сфокусуйся на твоєму житті без війни. Спробуй уявити його дуже чітко. Сфокусуйся на ньому. Що ти відчуваєш? Про що думаєш? Що збираєшся робити? Візьми аркуш паперу і намалюй все що захочеться, коли думаєш про життя без війни.

3. Візьми свої малюнки «Війни» і «Миру» й розклади в тій послідовності та на тій відстані один від одного, як тобі захочеться. Подумай чому вони розкладені тобою саме так?

4. Із будь-яких зображень метафоричних асоціативних карт (можна використати зображення, які наведені вище або з мережі Інтернет) обері ті, які символізують методи/засоби, з допомогою яких тобі вдається переходити від стану війни до стану миру всередині себе, або намалюй цей перехід.

Приклади таких робіт наведені нижче. Для прикладу використані малюнки з виставки «Мир і війна очима дітей Донбасу»²⁴.



²⁴ Кузьмич А. Як діти малюють війну і мир: виставка малюнків «Мир і війна очима дітей Донбасу». 20.10.2015. URL: <https://zt.20minut.ua/Kult-podii/yak-diti-malyuyut-viynu-i-mir-vistavka-malyunkiv-mir-i-viyna-ochima-di-10466810.html>

МОДУЛЬ 2



ПРАКТИКА ВИХОВАННЯ МИРУ В ЄВРОПЕЙСЬКОМУ СОЮЗІ

Тема 2.1. Розвиток міжнародної практики миротворчого виховання й освіти

2.1.1. Історичні передумови миротворчого виховання й освіти

Історія миротворчого виховання й освіти сягає давніх часів, певні послання на це зустрічаються в джерелах ранніх цивілізацій людства. У різні періоди та епохи людської історії миротворчість характеризувалася різними напрямками, підходами та гранями прояву залежно від ступеня розвитку суспільства, особливостей моральних наративів, етнічно-релігійних та інших стереотипів. Основні чинники миротворчої освіти, притаманні кожній із ряду епох розвитку людської цивілізації, схематично зображено у *табл. 2.1*.

Таблиця 2.1

ЧИННИКИ ТА НАПРЯМИ РОЗВИТКУ МИРОТВОРЧОЇ ОСВІТИ

Історична епоха	Чинники, що сприяли та зумовлювали розвиток миротворчого виховання та миротворчої освіти:	Головні напрями та сфери розвитку миротворчого виховання та миротворчої освіти:
Стародавній світ та Середні віки	<ul style="list-style-type: none"> — масштабні війни; — рабство, приниження людської гідності; — поява та розвиток світових релігій, які проповідували любов до ближнього, терпимість, гуманність 	<ul style="list-style-type: none"> — проповіді окремих філософів та мудреців; — зачатки державної дипломатії; — місце цієї тематики в релігійній літературі (Біблія, Коран, Талмуд і т. ін.)

Продовження табл. 2.1

Історична епоха	Чинники, що сприяли та зумовлювали розвиток миротворчого виховання та миротворчої освіти:	Головні напрями та сфери розвитку миротворчого виховання та миротворчої освіти:
Від епохи Відродження до початку Другої світової війни	<ul style="list-style-type: none"> — зростання освітнього, культурного та інтелектуального рівня населення в розвинених країнах світу; — глибоке науково-теоретичне обґрунтування необхідності миролюбності, толерантності, гуманності; — поява та впровадження нових видів озброєнь, що суттєво збільшували кількість жертв; — зростання добробуту населення і відповідно — вартості втрат у конфліктах; — розширення сфери ринкової економіки; — розвиток виробництва, що призводив до зростання складності кваліфікованої праці та відповідного підвищення власного (індивідуального) почуття гідності та розкнутості; — розвиток профспілкового руху; — розвиток середньої та університетської освіти; — наукові відкриття та науково-технічний прогрес; — розвиток парламентаризму і демократії 	<ul style="list-style-type: none"> — системна миротворча освітня політика в лоні церкви (особливо протестантських церков); — системна пропаганда миротворчих сентенцій з боку видатних просвітителів та культурних діячів (І. Кант, Ж.-Ж. Руссо, Г. Сковорода, А. Шопенгауер, М. Гайдегер, Ж.-П. Сартр, А. Камю, М.-К. Ганді, Я. Фу та багато інших); — укладання міждержавних мирних угод та освіта для підготовки таких угод; — відміна рабства та кріпосного права практично в усьому цивілізованому світі; — визнання (повне або часткове) прав жінок; — закладення основ гуманістичної соціальної політики (допомога бідним, розвиток доступних закладів освіти й охорони здоров'я); — створення міцної правової та судової системи (адвокатура та захист, суди присяжних, мирові суди, медіація)

Історична епоха	Чинники, що сприяли та зумовлювали розвиток миротворчого виховання та миротворчої освіти:	Головні напрями та сфери розвитку миротворчого виховання та миротворчої освіти:
Період від Другої світової війни до початку XXI століття	<ul style="list-style-type: none"> — приклади успішного вирішення масштабних конфліктних ситуацій: Карибська криза та її достатньо успішне дипломатичне завершення; припинення ядерних випробувань і підписання відповідної угоди щодо їх локалізації та скорочення; подолання корейської та в'єтнамської війн; певний контроль ескалації на Близькому Сході, зокрема ізраїльсько-єгипетське мирне урегулювання; — розпад колоніальної системи і мирне урегулювання цієї проблеми; поява понад 50-ти нових незалежних держав; — поступова демократизація політичної структури світу, відхід від влади антидемократичних та агресивних режимів, зокрема: розвал соціалістичного табору та відродження демократії у країнах Центральної та Східної Європи; у передових країнах світу все частіше формуються уряди більшої демократичної спрямованості (Дж. Кеннеді у США, соціал-демократи в Німеччині та лейбористи у Великій Британії і т. ін.); падіння диктаторських режимів в Іспанії, Португалії, ряді країн Латинської Америки; 	<ul style="list-style-type: none"> — створення і розвиток організацій світового рівня, які працювали на втілення в життя миротворчості, толерантності, взаємоповаги тощо; — постійний характер міждержавних контактів, поява та розвиток політики розрядки, укладання угод, які значною мірою гасили протиріччя (особливе значення Гельсінської Угоди); — зниження рівнів класового, цивілізаційного, національного й релігійного антагонізму; — поява та розвиток системної освіти та науки миротворчого напрямку; початок розвитку теорії і практики у вихованні в дусі миру; поява відповідних університетських спеціальностей; — оформлення миротворчості на політичному рівні, створення політичних партій відповідного напрямку, зокрема партій зелених; — поширення ідей миротворчості у дитячому та підлітковому середовищі (уроки в класах, виховна робота в позашкільній системі — дитячі табори, гуртки, скаутські організації); — широкі антивоєнні рухи по всьому світу, масові мітинги і демонстрації різних країнах; — скорочення виробництва зброї та її запасів;

Продовження табл. 2.1

Історична епоха	Чинники, що сприяли та зумовлювали розвиток миротворчого виховання та миротворчої освіти:	Головні напрями та сфери розвитку миротворчого виховання та миротворчої освіти:
	<p>— розширення контактів між людьми, громадськими організаціями, а саме: стрімкий розвиток туризму у світі; широке проведення масових громадських заходів, зокрема симпозіумів, фестивалів, форумів і т. ін.; суттєве збільшення кількості спортивних чемпіонатів світового та континентальних масштабів, розвиток вболівальницького руху;</p> <p>— створення значної кількості громадських організацій і рухів у рамках окремих професій (лікарі, журналісти тощо), молодіжних, жіночих, захисників природи тощо;</p> <p>— у більшості розвинених країн підвищився економічний добробут, суттєво поліпшились умови життя, знизилась інфляція та безробіття. Це впливало на розуміння того, що мир треба цінувати, аби не зменшувати власний достаток;</p> <p>— розвиток якісно нових відносин у родині, колективах; місцях проживання людей: відхід від засад домострою в сімейних відносинах; зростання гендерної рівності на виробництві; розширення сфери контактів та спілкування між сім'ями, компаніями; активніше відвідання культурних закладів та місць розваг</p>	<p>— активна боротьба з агресорами: визволення Кувейту від іракської агресії, миротворчі дії на території колишньої Югославії, направлення миротворчих контингентів до ряду африканських країн;</p> <p>— прийняття відповідних законодавчих норм щодо запобігання насильству в сім'ї</p>

Історична епоха	Чинники, що сприяли та зумовлювали розвиток миротворчого виховання та миротворчої освіти:	Головні напрями та сфери розвитку миротворчого виховання та миротворчої освіти:
Сучасний період (від початку XXI століття до теперішнього часу)	<p>— поява нових точок світового впливу (Китай, Індія, Туреччина, Бразилія, ПАР, Саудівська Аравія, ОАЕ);</p> <p>— перехід росії до відкрито агресивної політики, її безпосередня участь у розв'язуванні воєн в Україні, Грузії, Сирії, ряді країн Африки;</p> <p>— значні емігрантські потоки до Європи із країн Азії та Африки;</p> <p>— неконтрольоване розповсюдження ядерної зброї (Північна Корея, Іран, Пакистан, Індія, Ізраїль);</p> <p>— зростання ісламського екстремізму: теракти у США (2001 р.), Франції, Великій Британії; поява та розвиток екстремістських організацій (ІДІЛ, ХАМАС і т. ін.); повернення до влади радикальних сил (Афганістан, Сирія, Ємен);</p> <p>— всесвітні пандемії (ковід, свинячий грип та ін.);</p> <p>— глобалізація економіки: світові ціни; квотування й обмеження виробництва світовими регулюючими організаціями; вільне переміщення ресурсів і технологій; вільний перетік фінансів через банківський та небанківський світові ринки;</p> <p>— цифровізація та інформатизація: домінування інтернету як інструменту комунікацій та утримання інформації; глобальна мережа мобільного зв'язку;</p>	<p>— досягнення системності в миротворчій освіті від початкової до дорослої, застосування досконалих освітніх програм, курсів, методик;</p> <p>— розвиток волонтерського руху щодо допомоги знедоленим, населенню в гарячих точках, при стихійних лихах;</p> <p>— часте проведення міжнародних конференцій із мирного урегулювання, примирення, налагодження відносин за участю представників багатьох країн;</p> <p>— розширення сфери правового, психологічного та іншого консультування у сімейних відносинах, відносинах між тими, хто навчається, у дитячих колективах;</p> <p>— посилена увага до проблем екології, збереження природи;</p> <p>— розробка нових типів медіації, придатних для використання в державних бюджетних і екологічних дискусіях;</p> <p>— розвиток міжнародних Ротарі центрів;</p> <p>— створення мережі громадських активістів з навичками миротворців для співпраці на локальному, міжсекторальному, міжрегіональному та міжнародному рівнях;</p> <p>— створення онлайн-форумів з метою ініціювання і підтримання діалогу щодо питань миру та вирішення конфліктів;</p>

Продовження табл. 2.1

Історична епоха	Чинники, що сприяли та зумовлювали розвиток миротворчого виховання та миротворчої освіти:	Головні напрями та сфери розвитку миротворчого виховання та миротворчої освіти:
	— орієнтація на оволодіння професійними знаннями (Hard skills) і суттєве ігнорування загальних (соціальних) компетенцій	— створення мережі досліджень миру та конфліктів (Peace and Conflict Studies Network, PCS Network) як онлайн-платформи, яка об'єднує організації, що займаються дослідженнями миру та конфліктів по всій Європі. Ця мережа надає доступ до різноманітних ресурсів та інформації, є форумом для обговорення питань миру і конфліктів

Цікаво

Глибокі дослідження щодо базових чинників проведення миротворчої політики й історичного процесу розвитку миротворчого виховання та миротворчої освіти проводить **Інститут економіки та миру** (The Institute for Economics & Peace), який є всесвітньо відомим аналітичним центром, провідним експертом із питань побудови миру та подолання конфліктних відносин у світі. Деталі шукай за кодом.



2.1.2. Новітні тенденції розвитку миротворчого руху та миротворчої освіти

Історична спадщина, зокрема досвід розвинених країн щодо розвитку миротворчості, зумовлює такі основні тренди в організації та систематизації миротворчої освіти.

А. Формування концептуальних засад мирного співіснування держав у міжнародному середовищі.

В основі цього формування — дослідження історичних, економічних, етнічних, релігійних та інших причин агресивного нала-

штування одних держав щодо інших. Зазначені концептуальні засади передбачають високий рівень свідомості та небайдужу позицію щодо гострих для суспільства загальногромадянських питань, таких як неконтрольоване використання та виробництво зброї, розповсюдження озброєнь, недотримання санкцій, незаконне проникнення в економічну сферу держави, створення в країні представництв міжнародних організацій, що пропагують і впроваджують агресію, насильство, тероризм, і т. ін.

У відносинах із ворогом та його приспівниками виникає складне завдання уникнути фальшивої миротворчості, залишатися жорстким щодо зазіхань на наші кордони, нашу віру, нашу пам'ять та історичні традиції. Водночас це не повинно відтиснути людські цивілізаційні й етичні цінності, які можуть забезпечити запровадження миротворчості та толерантності у людські стосунки, сприяння спокою в колективах та формування принципової громадянської позиції.

У вказаному тренді можна виділити такі складові:

А.1. Миротворча діяльність направлена на уникнення протиріч між окремими державами та групами (сукупностями) держав.

Наприклад арабо-ізраїльський конфлікт має історично-релігійні корені.

Цікаво

Якими є причини і перебіг протистояння між ізраїльцями та арабським світом? Чому взагалі почалася війна? Довідайся про це за кодом.



Україно-російський конфлікт уже базується на цивілізаційному підході, а саме на виборі демократичного або авторитарного шляху розвитку.

Конфлікт між Венесуелою та Гайаною розвивається на економічному ґрунті та пов'язаний із володінням нафтовими родовищами.

Слід відмітити, що за зовнішніми лаштунками таких конфліктів може бути приховане створення однією з держав або якоюсь третьою силою штучної напруги з іншою державою. Гіркий приклад — це конфлікт, що роздмухує росія з Україною, країнами Балтії. Прикладом також є штучні претензії Греції до Македонії, постійна конфліктна ситуація між Індією та Китаєм тощо.

А.2. Миротворча діяльність направлена на пом'якшення конфліктів, що виникли у зв'язку з розвитком самовизначення та формування власної державності окремих націй всередині тих чи інших країн

Найбільш наочний приклад — це конфлікт у Косово, де албанська спільнота реалізувала принцип самовизначення, перебуваючи на початку цього конфлікту у складі держави Югославія.

До такого роду конфліктів можна віднести і боротьбу тамілів у Шрі-Ланці, сепаратистські рухи в Шотландії та Каталонії, повстання чеченського народу в росії та ряд інших.

Слід відмітити що і в цьому сегменті треті сили часто роздмухують штучну напругу, яка призводить до кривавих наслідків. У першу чергу, звичайно, ідеться про конфлікт, що інспірувала росія на Донбасі. Також зазначимо конфлікти в Грузії між урядом та етнічними групами населення, у Молдові між державою та частиною населення Придністров'я.

А.3. Конфлікти, що виникають між державами на основі глобальних економічних протиріч.

Недавній приклад — блокування кордону польськими фермерами та перевізниками через переваги в торгівлі, які надала ЄС Україні у зв'язку з проблемами, що виникли в результаті повномасштабної російської агресії.

Цікаво

Чому польські перевізники блокували кордон?
Послухай за кодом.



Також сюди можна віднести конфлікти щодо квот і цін, що періодично загострюються між нафтовидобувними країнами. На ґрунті поділу морського шельфу виникають конфлікти між Китаєм, Японією та Південною Кореєю, а також між Норвегією та Росією.

А.4. Конфлікти, пов'язані з виконанням союзницьких відносин одних країн проти інших, коли у тих, хто виконує союзницькі зобов'язання, немає безпосередніх конфліктів із країною-опонентом.

Прикладом може бути союзницька допомога уряду Афганістану з боку США та ряду інших країн — американських союзників. Також це постійна допомога Ізраїлю з боку багатьох західних країн у його конфлікті з палестинцями. І навпаки, допомога палестинцям з боку цілого ряду арабських країн у конфлікті з Ізраїлем.

За цим напрямом можна визначити такі параметри проведення миротворчого освітнього процесу (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

ПАРАМЕТРИ ПРОВЕДЕННЯ МИРОТВОРЧОГО ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ ЩОДО МИРНОГО СПІВІСНУВАННЯ ДЕРЖАВ У МІЖНАРОДНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Контингенти здобувачів освітніх послуг	Форми проведення освітнього процесу	Результати навчання
Працівники апаратів міністерств та відомств, задіяні у переговорних процесах із представниками інших держав	Спеціальні тренінги, організовані в системі Міністерства закордонних справ	Видача сертифікатів та свідоцтв
Народні депутати, депутати місцевих рад	Загальноукраїнські семінари, вебінари, круглі столи	
Учасники всеукраїнських громадських організацій	Навчальні курси у закладах вищої освіти	Включення курсів до переліку дисциплін, що зазначаються у додатках до дипломів про вищу освіту
Магістранти та студенти бакалаврату, що вчаться на старших курсах	Зустрічі з провідними фахівцями у цій сфері, зокрема в онлайн-режимі	Направлення після закінчення навчання на стажування до інших країн

Б. Сприяння створенню у виробничих колективах, а також у громадах атмосфери альтернативи насильству, а саме ненасильницького ставлення та відповідної поведінки у відносинах зі своїми колегами; вміння проводити аналіз причин конфлікту та вибору способів його вирішення; опанування мистецтва вести діалог, пошуку спільних тем для діалогу; застосування посередництва, зокрема внутрішнього посередництва у своїй спільноті; виховання толерантності до співіснування різних поглядів і позицій у колективі.

Цікаво

Низку цікавих публікацій щодо проведення освітньої миротворчої діяльності, зокрема в колективах, можна знайти у збірнику «Енциклопедія насильства, миру та конфліктів». Деталі — за кодом.



Світова практика демонструє такі складові за цим напрямом:

Б.1. Виховна робота з боку менеджменту підприємств, установ та організацій щодо створення ненасильницької атмосфери в колективах, підтримки діалогу між членами колективів, погашення конфліктних ситуацій, які виникають.

Важливе значення має робота менеджера з усім колективом одночасно або із групами працівників. У західній практиці застосовуються такі форми, як спільні коктейлі, вечірки, відвідування клубів тощо. На таких заходах є можливість наочно продемонструвати переваги колективної єдності, можливості аналізу та пошуку шляхів вирішення проблем у ненав'язливій обстановці, створити атмосферу спільної підтримки тих членів колективу, які мають сімейні чи особистісні проблеми, складнощі у середовищі проживання, виконанні побутових справ і проведенні дозвілля.

Менеджер повинен ретельно підготуватися до таких намічених заходів, зокрема виступати модератором тематики бесід та обговорень. Він визначається, кому варто приділити більшу увагу, на що буде впливати розсадка за столом, вибір меню, підбір сусідів у приміщенні, де проходить захід.

Не варто одразу починати з розбору наявних конфліктів, пошуку тих, хто проявив себе негативно. Доцільно, щоб кожен, хто відіграє в колективі помітну роль у конфліктних ситуаціях, розкрився сам, став максимально відкритим і відвертим.

На таких вечірках слід уникати ситуації, коли замість створення миротворчої атмосфери, яка сприятиме погашенню конфлікту, він розгорається з новою силою (раптом чи поступово). Тому важливо, щоб процес весь час був керований. Для цього менеджер має ознайомити зі своїми намірами ряд інших співробітників, які мають великий авторитет у колективі та певні здібності психологів. У разі загострення ситуації ці люди повинні взяти на себе роль певного нейтралізатора.

Б.2. Індивідуальна робота керівництва з підбурювачами до конфліктів у колективі, в арсеналі якої можуть бути всі можливі засоби: від співбесіди до кадрових рішень.

Алгоритм індивідуальної роботи охоплює ряд послідовних етапів: вивчення ситуації та збирання інформації щодо тих працівників, які є джерелами конфліктів; проведення індивідуальної бесіди з таким працівником; визначення в разі погодження з боку опонента певного плану заходів, дій, складових поведінкових аспектів; прийняття рішень кадрового характеру в разі недовolenості або непогодження; вибір способу інформування колективу щодо наслідків індивідуальної роботи.

Збирання інформації щодо тих чи інших потенційно або реально конфліктних членів колективу має проводитися з обов'язковим дотриманням усіх етичних норм, щоб не породити можливе джерело пліток і наклепів. Крім того, не можна просто дублювати роботу кадрової служби, обмежившись тільки фіксацією біографічних даних. Важливо мати уяву про нахили, потяги, уподобання людини і, відповідно, зробити висновки щодо тих чи інших життєвих кроків, пов'язаних зі зміною роботи, переїздами, участю в різних позавиробничних заходах.

Наступним джерелом інформації, яка має напівофіційний характер, є подані до керівництва листи від інших співробітників (або не тільки співробітників) щодо людини, яка перебуває у фокусі уваги через конфліктність. Тут насамперед розглядаються неанонісні листи, що дає можливість поспілкуватися з їхніми авторами.

Більш складною і відповідальною є отримання неофіційної інформації. Менеджери не можуть опускатися до примітивного збирання пліток, підслухування, заохочення стукацтва. Водночас керівник може вислуховувати співробітників, які приходять зі скаргами, та навіть викликати працівників для отримання від них інформації.

За результатами такого дослідження визначаються ті особи серед членів колективу, які потребують проведення індивідуальної роботи з метою вжиття заходів для уникнення можливих конфліктів. Керівник викликає співробітника, що є реально або потенційно конфліктною особою, для проведення співбесіди, яка має ґрунтуватися на дотриманні ряду базових умов, зокрема:

а) до співбесіди варто долучати ще одну особу, яка є офіційним представником колективу (наприклад представник профспілки — за його наявності);

б) на початку бесіди треба чітко сформулювати ті претензії, які викликали її необхідність, приводячи при цьому за приклади тільки ті ситуації, які є очевидними і не підлягають сумніву;

в) після цього треба надати слово особі, яку запросили на співбесіду, встановити часовий регламент і у цей відведений час не перебивати;

г) потім слід почати дискусію, в якій на початку варто максимально зосередитися на відповідях щодо ситуацій, описаних працівником у своєму виступі, а далі сфокусуватися на тих питаннях, які він свідомо чи не свідомо опустив, однак які є важливими для прояснення ситуації;

д) завершити бесіду потрібно висновками, в яких чітко вказати на можливі наслідки відсутності відповідної реакції, а також окреслити терміни досягнення примирення та ліквідації конфлікту.

Важливим результатом співбесіди є визначення (в разі погодження з боку опонента) певного плану заходів, дій, складових поведінкових аспектів. Про це можна домовитися зразу за результатами бесіди. Також можна встановити дедлайн, тобто термін у кілька днів, коли все буде продумано і розписано в необхідній послідовності. Цей план заходів умовно може передбачати: налагодження ділових зв'язків із конкретними особами, з якими був конфлікт; усунення причин, що викликали конфліктну ситуацію; зобов'язання з боку керівництва щодо сприяння миротворчому вирішенню проблеми.

Набагато складнішою є ситуація, коли в процесі співбесіди домовитися не вдалося й опонент не погоджується на пропозиції щодо налагодження миротворчої обстановки. У цьому разі менеджер має запропонувати подумати та поміркувати впродовж певного встановленого часу. Якщо за цій період змін не відбулось і конфліктна ситуація в колективі продовжує загострюватися, то потрібно прийняти рішення кадрового характеру, починаючи від попередження. Важливо усвідомити, що не можна залишати конфліктні ситуації без вирішення, бо вони надалі будуть розвиватися ще дужче.

І нарешті, наостанок виникає ще складніше завдання — проінформувати колектив про наслідки індивідуальної роботи з конфлік-

тним співробітником. При цьому не можна допускати примітивних підходів типу зібрати загальні збори і все викласти. Це може трактуватися як порушення конфіденційності та індивідуальних прав. Таку інформацію варто коротко, але чітко надати на засіданні правління чи директорату, щоб її сприйняли більш підготовлені особи. Присутні на такому засіданні керівники підрозділів далі проінформують своїх підлеглих.

Б.3. У низці випадків доцільно проведення відкритих дискусій у колективі з тих питань, що викликають напругу і конфлікти, за участі всіх членів цього колективу.

Проведення відкритих обговорень спеціально призначених конфліктних ситуацій, які мають місце в колективі, слід організовувати в таких випадках: а) коли ситуація набирає загрозливого характеру, що проявляється у відкритих скандальних сплесках, сварках, образах; б) коли в колективі виникають стійкі протиборчі угруповання, антагоністично настроєні одне до одного; в) коли існує чи виникає зовнішній або внутрішній подразник, який може стосуватися кожного працівника (наприклад, оцінка подій у країні, зокрема в органах влади; ситуації, пов'язані з підвищенням цін і тарифів; прийняте менеджментом рішення щодо режиму роботи, оплати праці тощо; поведінка орендодавця або сусідів по приміщенню).

Менеджмент організації повинен провести ретельну підготовку до таких обговорень. По-перше, треба чітко сформулювати проблему й основні питання, що потребують обговорення. По-друге, необхідно обрати головного доповідача та модератора. Доповідач має підготуватися й вивчити історію питання, головні причини виникнення конфліктів навколо нього й оцінки ситуації. По-третє, треба із самого початку встановити регламент проведення такого обговорення щоб воно не перетворилося в галасливий базар. І нарешті, найголовніше — це розробити сценарій кінцівки таких зборів з метою досягнення заспокоєння та замирення, ліквідації напруження та сплеску неприборканих емоцій.

Головним питанням вирішальної стадії має бути таке: «Як ми як колектив можемо вплинути на ситуацію, що викликала збурення, недружні прояви емоцій, ворожу налаштованість?» Серед варіантів для зниження градусу напруги зазначимо: підготовку спільного листа-звернення від колективу організації щодо вирішення проблеми; доручення керівництву із необхідністю звітування про викона-

ну роботу; створення робочої групи з представників менеджменту і колективу та ряд інших можливих опцій.

За цим напрямом можна визначити такі параметри проведення миротворчого освітнього процесу (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

ПАРАМЕТРИ ПРОВЕДЕННЯ
МИРОТВОРЧОГО ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ В КОЛЕКТИВАХ

Контингенти здобувачів освітніх послуг	Форми проведення освітнього процесу	Результати навчання
Менеджмент підприємств, установ, організацій	Спеціальні тренінги, організовані на підприємствах, установах, організаціях	Урахування отриманих знань при проведенні атестації керівників
Працівники колективів підприємств, установ, організацій	Загальноукраїнські семінари, вебінари, круглі столи	Видача сертифікатів та свідоцтв
Особи, що працюють в управлінському апараті територіальних громад	Навчальні курси у закладах вищої освіти	Включення курсів до переліку дисциплін, що зазначаються у додатках до дипломів про вищу освіту
Магістри та студенти старших курсів бакалаврату	Зустрічі з провідними фахівцями у цій сфері, зокрема в онлайн-режимі	Отримання свідоцтв про проходження тренінгів

В. Виховання усвідомлення кожною конкретною особою в суспільстві, що добробут населення та успішний розвиток держави може бути забезпечений, тільки якщо кожен громадянин братиме на себе активну роль у розбудові мирних і толерантних відносин, в основі яких — емпатія, співчуття, повага, турбота, доброта, пошук альтернативи насильству.

Тут можна виділити:

Створення в державі всеосяжної освітньої системи, яка забезпечує просування миротворчої освіти як частини громадянської освіти у закладах освіти різних рівнів.

Освітній процес має містити всі ланки навчання та підготовки кадрів, зокрема:

- прищеплення базових знань щодо миротворчості та неконфліктного співіснування на рівні дошкільної освіти та початкової школи;
- освітні програми в рамках предмета «Основи життєдіяльності» в базовій і профільній середніх школах;
- фундаментальні освітні курси при підготовці бакалаврів і магістрів;
- освітні програми в системі освіти дорослих;
- навчання громадських активістів;
- навчальні заходи в колективах підприємств, установ, організацій.

Для кожної з перерахованих ланок розробляються відповідні програми і модулі, в основі яких — стандарти миротворчої освіти для представників усіх зазначених груп здобувачів освіти. Очевидно, що тематика програм для учнів середньої школи відрізняється від програм для журналістів чи менеджерів.

Цікаво

Цікаві розробки щодо реалізації практики миротворчості має Глобальна кампанія з виховання в душі миру (GCPE) — неформальна міжнародна мережа, яка сприяє вихованню в душі миру серед шкіл, сімей і громад, щоб перетворити культуру насильства на культуру миру. Багато необхідної інформації можна отримати на вебсайті GCPE, який містить електронні комунікації, що забезпечують висвітлення миротворчої освіти в усьому світі, включаючи оригінальні статті, дослідження та історії, взяті з засобів масової інформації (ЗМІ).



Можна виділити ряд ключових ініціатив методичного характеру, на які спирається міжнародна практика у процесі навчання основам миротворчості:

— широке застосування обговорень, обміну думками між сторонами, контактів із громадськими організаціями;

— надання переваг практично орієнтованому навчанню, коли здобувач освіти постійно стикається з реальними життєвими ситуаціями, які трапляються у повсякденні, а в ряді випадків безпосе-

редньо проходить стажування на практичних об'єктах, де приймаються реальні рішення;

— застосування системи моделювання ситуацій (зокрема ролі-вігри, коли за кожним із тих, хто навчається, закріплюються свої специфічні ролі), що можуть виникати, і де перед управлінцями можуть реально постати проблеми миротворчості;

— поєднання навчання з елементами науково-аналітичної роботи, що забезпечує вміння аналізувати причини конфлікту, досліджувати його корені — історичні, соціальні, політичні тощо;

— навчання шляхом створення корпоративних груп серед тих, хто навчається, кожна із яких опрацьовує окремий аспект тої чи іншої проблеми, щоб далі завдяки співробітництву та ефективній взаємодії між собою, можна було прийти до бажаних результатів;

— упровадження програм лідерства, що базуються на принципі «лідер — колектив», коли лідеру дають настанови щодо вирішення конкретно поставлених завдань у досягненні миротворчих результатів і він, працюючи з колективом, виконує роль коригувальника і наставника, отримуючи паралельно конструктивний зворотній зв'язок із членами цього колективу;

— застосування деталізованих тематичних підходів, коли як теми виділяються окремі питання і за кожним із них проводиться поглиблена індивідуальна дослідницька робота;

— вивчення реальних життєвих прикладів миротворчої практики, зокрема в країнах ЄС, із аналізом причин і наслідків таких ситуацій, їх прояву в усіх аспектах, прийнятих рішень та інших аспектів;

— крім вивчення миротворчості як окремого предмета, також включення аспектів миротворчої направленості в курси за різними іншими предметами, серед яких економіка, право, філософія, інші спеціальні знання;

— моніторинг і підтримка локальних ініціатив учасників освітнього процесу, тобто проведення занять за тематикою й у формах, висловлених цими учасниками у своїх побажаннях;

— створення мережі громадських активістів (окремо від освітньої системи), включаючи громадські організації, що об'єднують таких активістів, завдання яких — проводити роботу з пропагування миротворчості у громадах. Робота таких громадських організацій та активістів забезпечує реагування на виклики часу, пов'язані як

із міжнародною обстановкою, так і з внутрішніми проблемами, які можуть породжувати конфлікти;

— посилення системи виховання за окремими напрямками, які сприяють розвитку миротворчості, зокрема культурно-мистецьке й екологічне, виховання щодо вивчення історичної спадщини, виховання етичної поведінки, космополітична освіта, відсутність крайнього націоналізму та шовінізму.

Зауважимо, що громадські активісти повинні реагувати на ситуації, які виникають у світі та створюють напруження в суспільстві. Яскравим прикладом є події 11 вересня 2001 року, коли відбувся напад ісламських терористів на ряд об'єктів у США. Громадськість відреагувала так, що з одного боку тероризм був засуджений, а з іншого — проводилася велика роз'яснювальна і виховна робота, спрямована на розуміння того, що треба розмежовувати злочинців і громадян мусульманського світу, які ніяк не були причетні до тих подій. Навпаки, в громадах люди, які не належали до мусульман, активно демонстрували підтримку мусульманського населення, яке не було причетним до терористів.

Аналогічна практика спостерігається зараз на фоні російської агресії проти України. Громадські організації та громадські активісти у більшості країн світу, однозначно засуджуючи загарбників, водночас намагаються роз'яснити у своїх громадах необхідність розуміння того, що у людства не може бути такого шляху, як зневага до інших народів та іншого способу життя, недотримання правил поведінки з полоненими та цивільним населенням, нехтування основами гуманізму і добропорядності.

Важливим напрямом у діяльності таких активістів може бути сприяння громадам щодо власного ініціювання заходів із миротворчої освіти. Керівництво громад разом із інтелектуальною елітою — педагогами, працівниками культурних установ, тими, хто працює в соціально-медичній сфері та рядом інших категорій — можуть проводити формальні й неформальні зустрічі з жителями, обговорювати найбільш гарячі та конфліктні ситуації як міжнародного, так і внутрішнього життя. Це можуть бути батьківські збори, виборчі компанії, зібрання на свята і т. ін.

Особливу роль у проведенні миротворчої роботи з громадською відіграє церква. Церковна проповідь — це не тільки переказ Священного писання, а і довірлива співбесіда із паствою. Особливо

варто відмітити роль протестантських церков, де суто релігійні заходи часто мало відрізняються від світського спілкування.

Слід також відмітити, що важливе значення має навчання самих громадських активістів, щоб вони могли далі передавати в громади найсучасніші глибокі знання. Навчання громадських активістів нині формується в особливу галузь освіти, якій притаманний свій навчально-методичний базис, специфічна література, а також (що важливо) — окрема система атестації, призначена для фільтрування цієї спільноти з метою не допустити до контактів із населенням людей, що недостатньо освічені, мають недостатньо тверді погляди та переконання.

Також має певне значення врахування особливостей проведення громадськими активістами миротворчої освітньої діяльності в місті та в місцевості з маленькими містечками й селами. У великих та середніх містах громадські активісти мають змогу залучати до своєї миротворчої діяльності професійних педагогів, людей, які мають практичний досвід такої роботи і безпосередньо побували в конфліктних ситуаціях, іноземних фахівців та відомих особистостей своєї країни. У провінції ресурс щодо допомоги зовні обмежений. Тут ставка робиться на найшановніших осіб у громадах, священників, а також на Інтернет. Тому місто, що бере під свою опіку конкретно визначені регіони, відіграє роль сприятливого чинника.

Активісти ставлять завдання вкоренити у свідомість населення громади такі риси, як вміння розпізнавати та виражати свої почуття неагресивним способом, використовуючи стратегії вирішення конфліктів, проявляючи емпатію та беручи участь у ненасильницьких діях щодо вирішення особистих і суспільних проблем. Важливо, щоб люди могли аналізувати причини конфлікту, у контактах із сусідами добирати аргументи щодо переваг ненасильства та вибирати способи вирішення конфліктів. При цьому завданням місцевої влади в громадах є сприяння налагодженню діалогу громадських активістів з кожним та з громадою загалом.

За останні роки у світі набуло поширення екологічне виховання у контексті миротворчості. Насамперед воно виконує свою пряму функцію — закладає у свідомості людей розуміння того, що треба дбайливо ставитися до природи, оскільки її забруднення безпосередньо впливає на добробут людства зокрема якість харчових продуктів, рівень захворюваності, можливість достойного відпочинку.

Водночас екологічне виховання суттєво впливає на політику миру і безконфліктного співіснування. В рамках руху щодо захисту довкілля формується рух щодо ненасильницького підходу до життєвих ситуацій, безконфліктності та примирення. Будь-які воєнні дії безпосередньо й негативно відображаються на природному середовищі. Кожен вибух снаряда чи бомби — це псування зелених насаджень, ґрунту, знищення тваринного світу. Такі збитки приносять не тільки війна, а й випробування зброї, маневри та військові навчання. Крім того, екологічні рухи об'єднують людей, роблять їх одностайними, що гарантує в майбутньому недопущення насильства і ворожнечі. Навіть такий маломасштабний спільний захід, як прибирання території, породжує між людьми взаєморозуміння, бажання взаємодопомоги ближньому, відсутність напруги у стосунках. Беручи участь в екологічних акціях, люди стають ближче один до одного, краще розуміють проблеми своїх сусідів та намагаються їх усвідомити й допомогти. Тому екологічне виховання тісно пов'язане з миротворчим вихованням, відбувається паралельно і багато в чому переслідує спільні цілі.

Важливе значення також має культурно-мистецьке виховання. Полікультурна освіта забезпечує ознайомлення з тими культурними надбаннями, які сприймаються позитивно всіма народами та культурами. Долучення до світових шедеврів культурної спадщини закріплює у соціумі глибоке сприйняття таких вічних цінностей, як любов до ближнього, взаємоповага, бажання прийти на допомогу тим, хто страждає, прагнення уникнення й подолання конфліктних ситуацій. Слід також відмітити, що культура і мистецтво можуть не тільки розглядатись як складова змістовної частини миротворчості, а й використовуватись як окремий інструмент у миротворчому освітньому процесі. Розробляються освітні програми, що передбачають використання культурних цінностей, коли ідеї мирного співіснування подаються через характеристику відомих зразків образотворчого мистецтва, літератури, надбань у кінематографії і театральному жанрі. Укріплення тісного зв'язку між миротворчим та культурно-мистецьким вихованням — сучасна передова тенденція за цим напрямом освітнього процесу, що має хороші перспективи для свого розвитку.

У сьогоднішніх умовах все більшого значення набуває космополітична освіта, яка має протидіяти крайньому націоналізму та шо-

вінізму. Сучасний етап розвитку людства пов'язаний із процесами національного пробудження, реалізації прав щодо самовизначення націй і народів. Це часто породжує спротив колишньої панівної нації, яка трактує такі процеси як ворожий націоналізм, і призводить до конфліктів та напруги у світі. Варто згадати Косово, колишні республіки Радянського Союзу у відносинах із росією, Ізраїль та палестинський рух опору і, звичайно, події в Україні. У цьому напрямі проведення освітніх процесів дуже важливо витримати розумну грань між справжнім потягом нації до самовизначення та власної державності й сепаратизмом, який як правило інспірується з-за кордону. Головним мотивом освіти має бути виховання поваги до прав кожної нації, а також обґрунтування того, що будь-які конфлікти мають вирішуватися мирно, без застосування сили.

Економічне виховання дає характеристики чинників, що забезпечують економічний розвиток, викорінення /скорочення бідності. Це популяризація розуміння того, що тільки самовіддана праця забезпечить добробут нашому народу, розвиток соціальної сфери, включаючи освіту, медицину, культуру. Але при цьому виробнича, бізнесова та підприємницька діяльність повинна поєднуватись із соціальною відповідальністю, добродійною участю у виконанні працівниками важливих соціально значущих функцій, підтримці екологічних рухів, наданні як матеріальної, так і морально-духовної допомоги вихованню і розвитку дітей та юнацтва. Економічне виховання передбачає спротив незаконній експлуатації людських ресурсів, приниженню людської гідності, застосуванню елементів рабської праці, нецивілізованому ставленню до людей з ознаками інвалідності, порушенням гендерної рівності на виробництві, а також дотримання базових підходів до організації та охорони праці. Усе це сприяє вихованню миротворчості, толерантності, налаштуванню на мирні діалоги.

Важливу роль відіграє виховання в душі соціальної справедливості. Сюди можна віднести громадянське виховання, урахування інтересів суспільства та його членів, фокусування на глобальних та універсальних цінностях (мир, справедливість, рівність тощо), виділення як пріоритетного питання забезпечення прав людини. Особлива увага наразі приділяється боротьбі з таким явищем, як булінг та інші форми цькування, що породжують конфліктні ситуації у трудових колективах, освітніх закладах, місцях спільного перебування населення.

Цікаво

На початку 1970-х років норвезький професор психології Дан Ольвеус провів перше у світі системне дослідження булінгу. У 1981 році пан Ольвеус запропонував антибулінгове законодавство для шкіл, і в середині 1990-х років це законодавство було схвалене шведським та норвезьким парламентами. На підставі своїх досліджень Дан Ольвеус розробив найбільш досліджену та поширену програму превенції булінгу у світі — Olweus Bullying Prevention Program. За кодом автор розповідає про цю програму.



Виховання в душі соціальної справедливості закріплює у людини толерантність до інших поглядів, співчуття та емпатію, повагу до людей, чесність і справедливість, прояви турботи й доброти, ненасильницьке ставлення та дружню поведінку, бажання співпраці та прийняття спільних рішень. У процесі виховання соціальної справедливості важливою є агітація проти таких явищ, як виробництво і продаж наркотичних речовин, розвиток процесів, які мають аморальну складову, — проституцію, пияцтво, низькопробну культуру, різноманітні шоу, що порушують людську гідність.

За цим напрямом можна визначити такі параметри проведення миротворчого освітнього процесу (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

ПАРАМЕТРИ ПРОВЕДЕННЯ МИРОТВОРЧОГО ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ В КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ АКТИВНОЇ ГРОМАДЯНСЬКОЇ ПОЗИЦІЇ

Контингенти здобувачів освітніх послуг	Форми проведення освітнього процесу	Результати навчання
Особи, що є здобувачами освіти у всіх її формах	Спеціальні тренінги, організовані для громадських активістів та учасників громадських організацій	Включення курсів з миротворчості до переліку дисциплін, що зазначаються у додатках до дипломів про вищу освіту

Продовження табл. 2.4

Контингенти здобувачів освітніх послуг	Форми проведення освітнього процесу	Результати навчання
Громадські активісти та учасники громадських організацій	Загальноукраїнські семінари, вебінари, круглі столи	Отримання свідоцтв про проходження тренінгів
Громадяни в соціальних мережах	Навчальні курси в освітніх закладах усіх форм і типів	Проходження навчання вказується при прийомі на роботу або під час участі в кадрових конкурсах

Практичні завдання

Практичне завдання 1

Завдання: Визначте й обґрунтуйте відповідно до міжнародної практики специфіку проведення миротворчої політики в рамках тих чи інших міждержавних конфліктів.

Мета: поглиблення знань про застосування міжнародної практики миротворчого виховання та розвиток компетентності здобувачів освіти.

Порядок проведення:

а) група здобувачів освіти поділяється на невеликі підгрупи по 3–4 особи, що визначають для себе приклади міждержавних конфліктів, які будуть характеризувати;

б) підгрупи проводять дослідження обраних як приклади міждержавних конфліктів за визначеними в табл. 2.5 напрямками;

в) особлива увага приділяється обґрунтуванню висновків, отриманих у результаті дослідження кожного напрямку, із наведеними необхідними аргументами;

г) після завершення роботи кожна підгрупа доповідає про результати; проводиться дискусія і формуються остаточні висновки.

Таблиця 2.5

МИРОТВОРЧА ПОЛІТИКА В РАМКАХ МІЖДЕРЖАВНИХ КОНФЛІКТІВ

№ з/п	Приклади міждержавних конфліктів	Основні причини конфлікту (історичні, національні, економічні, релігійні, цивілізаційний вибір, інші)	Обґрунтування визначених Вами причинних основ конфлікту	Найбільш ефективні заходи щодо припинення (призупинення, замороження) цього конфлікту	Обґрунтування визначених Вами найбільш ефективних заходів	Участь глобальних сил щодо умиротворення в цьому конфлікті (міжнародні конференції, застосування сил союзників, роль ООН тощо)	Обґрунтування визначених Вами заходів щодо участі глобальних сил
1	Російсько-українська війна						
2	Арабо-ізраїльський конфлікт						
3	Протиріччя на Балканах						
4	Китайсько-тайванський конфлікт						
5	Конфлікти в Північній Африці (Судан, Малі, Лівія)						
6	Азербайджано-вірменський конфлікт						
	Інші на вибір здобувача освіти						

Практичне завдання 2

Завдання: з огляду на міжнародний досвід визначте й обґрунтуйте підходи менеджера/керівника до створення у виробничих колективах, громадах а також для окремих особистостей атмосфери альтернативи насильству, розуміння того, що добробут та успішний розвиток можуть бути забезпечені, тільки якщо кожен братиме на себе активну роль у розбудові мирних і толерантних відносин.

Мета: практичне застосування досягнень міжнародної практики миротворчого виховання та розвиток компетентностей здобувачів освіти щодо їхньої діяльності як керівників у колективах.

Порядок проведення:

а) кожен здобувач освіти переглядає перелік ситуацій, наслідком яких має бути проведення миротворчих заходів щодо виховання толерантності до інших поглядів, співчуття та емпатії, формування поваги до людей, проявів турботи і доброти, ненасильницького ставлення та дружньої поведінки, бажання співпраці та приймати спільні рішення (перелік додається);

б) на основі опрацювання зазначеного переліку здобувач формулює для прикладу одну — дві ситуації, які максимально конкретизують ті, що згадані у переліку; це можуть бути ситуації із особистої практики, отримані з соціальних мереж та/або ЗМІ, розповідей друзів і знайомих;

в) здобувач детально описує обрану конкретну ситуацію і погоджує її з викладачем, що веде заняття;

г) далі здобувач має описати миротворчі заходи, що повинні застосовуватися в цій конкретній ситуації, відповідно до *табл. 2.6*;

д) здобувач виступає перед аудиторією з аргументацією своєї практичної роботи.

Ситуації, наслідком яких має бути проведення миротворчих заходів щодо виховання толерантності до інших поглядів, співчуття та емпатії, формування поваги до людей, проявів турботи і доброти, ненасильницького ставлення та дружньої поведінки, бажання співпраці та приймати спільні рішення:

- прояв булінгу до окремих членів колективу;
- неодноразові вислови, що означають зневажливе ставлення до окремих національностей, рас, релігій, традицій;

- прояви гендерної дискримінації;
- прояви зневаги до захисників Вітчизни;
- підкреслення соціальної нерівності через вбрання, носіння прикрас, використання продуктів у їжі, розповіді про відпочинок;
- неетична поведінка щодо осіб, які мають особисті проблеми (незаміжні, мають зайву вагу, конфлікти у сім'ї тощо);
- підбурювання до невиконання завдань керівництва, неетичні характеристики керівництва;
- регулярні доноси на колег;
- сексизм та неетичне фліртування;
- обґрунтування, тобто розповсюдження явної неправди;
- поширення панічних настроїв щодо розвитку фірми, суспільства, держави;
- конфлікти при виконанні роботи;
- створення неформальних груп для організації різних форм протидії і розпалювання конфліктів.

Таблиця 2.6

СИТУАЦІЙНІ МИРОТВОРЧІ ЗАХОДИ

№ з/п	Миротворчі заходи (вибір позицій здобувачем)	Опис та обґрунтування
1	Стислий опис та характеристика обраної ситуації, наслідком якої має бути проведення миротворчих заходів	
2	Форми роботи з проведення заходу (потрібне підкреслити): — обговорення питання в колективі, але не у форматі спеціальних зборів із цього приводу; — індивідуальне обговорення з конкретним працівником або групою працівників; — відкрите обговорення в колективі цього питання як спеціально винесеного за участі всіх членів колективу	

Таблиця 2.6

№ з/п	Миротворчі заходи (вибір позицій здобувачем)	Опис та обґрунтування
3	У разі обговорення в колективі, але не в форматі спеціальний зборів (потрібно підкреслити): — на корпоративі, вечірці, коктейлі, на інших подібних неформальних зустрічах; — оперативна летучка після роботи; — інша ситуація (конкретизувати)	
4	У разі індивідуального обговорення з конкретним працівником чи групою працівників (потрібно підкреслити): — тет-а-тет із працівником; — у присутності представника профспілкової організації або адміністрації; — із запрошенням інших сторін конфлікту	
5	У разі відкритого обговорення в колективі цього питання як спеціально винесеного за участі всіх членів колективу (потрібно підкреслити): — на зборах трудового колективу — на спеціально організованих зборах з цього питання — на зборах за участю частини колективу, яка має безпосереднє відношення до конфліктного питання	
6	Форма проведення заходу (потрібно підкреслити): — спочатку дати слово тому, хто своєю поведінкою викликав необхідність проведення цього заходу, а потім привести контраргументи; — спочатку схарактеризувати ситуацію, що склалася, а потім провести дискусію сторін; — спочатку надати слово, тому хто потерпає від ситуації, а потім усім іншим сторонам	
7	Результати проведеного заходу (потрібно підкреслити): — владнати конфлікт наприкінці заходу; — поставити завдання щодо перегляду поведінки і через певний встановлений час повернутися до питання; — за підсумками обговорення вжити заходів адміністративно-дисциплінарного порядку	

Тема 2.2. Головні напрями та складові освітньої практики виховання в дусі миру в ЄС

2.2.1. Загальні принципи виховання в дусі миру в ЄС

Упровадження миротворчої освіти у країнах ЄС відбувається у двох сферах:

- формальна освіта (включаючи початкову, середню та вищу освіту);
- неформальна освіта (позакласні програми, громадські ініціативи тощо).

У кожній із них реалізовано широкий спектр практичних підходів, що ґрунтуються на таких базових принципах:

- емпатія, співчуття і повага;
- прагматизм, наполегливість і самодисципліна;
- відповідальність, довіра та співпраця;
- чесність і справедливість;
- турбота, доброта і толерантність.

Цікаво

Емпатія — центральний принцип у європейській парадигмі миротворчої освіти. Функціонує незліченна кількість проєктів, які пропагують емпатію як цінність та розвивають її як навичку. Один із них — Empathic Way Europe. Деталі шукай за кодом.



Більшість програм виховання в дусі миру охоплюють чесноти, які підкреслюють важливість виховання, з одного боку, доброї вдачі, а з іншого — громадянської позиції.

Зокрема вони спрямовані на:

- пошук альтернатив насильству, коли на роботі, в навчанні чи вдома створюється доброзичлива атмосфера прийняття і толерантності;
- освоєння навичок виявлення стереотипів та упередженого ставлення, вирішення проблем, співпраці, спільного ухвалення рішень, критичного мислення;

- підвищення самооцінки та самоцінності особистості;
- вміння розпізнавати та висловлювати почуття у неагресивний спосіб;
- розуміння природи насильства, вміння аналізувати причини конфлікту, добирати аргументи щодо переваг ненасильства та вибирати мирні способи вирішення конфлікту.

2.2.2. Методика і пріоритети виховання в душі миру в ЄС

В освітній практиці Європи застосовуються такі методи навчання:

- кооперативне навчання — метод, заснований на співробітництві учасників навчального процесу шляхом вирішення спільних командних завдань. За такого підходу успіх учнів у навчанні залежить від їх ефективної взаємодії;
- програми лідерства, коли в основу навчального процесу покладено принцип двостороннього контакту «лідер — колектив», де лідер задає певні початкові параметри, а члени колективу за потреби їх коригують;
- тематичні дослідження проблематики миру та толерантності;
- навчання на практичних кейсах, коли аналізують усі подробиці реальних життєвих прикладів миротворчої практики;
- ділові ігри — програми, що базуються на моделюванні ситуації та виконанні кожним із тих, хто навчається, своєї специфічної ролі;
- програми посередництва (медіації), коли в різних за віком групах розігрується ситуація вирішення конфлікту з допомогою посередників;
- використання спеціальних навчальних методик шляхом пошуку й аналізу миротворчих аспектів у різних предметних галузях (географія, економіка, право тощо).

2.2.3. Пріоритетні складові та структурні позиції у системі миротворчої освіти в ЄС

Можна виокремити такі складові та структурні позиції у системі миротворчої освіти, які нині є пріоритетними в країнах ЄС.

1. Проведення тренінгів з вирішення конфліктів на міжособистісному рівні. Тут навчають навичкам справлятися з проблемами (problem solving), керувати гнівом, брати відповідальність, шукати компроміс, покращувати навички спілкування та слухання, формулювати потреби і відрізняти факти від емоцій. Головний результат — вміння запобігати міжособистісним проявам насильства.

Актуалізуються такі важливі підтеми для тренінгового формату:

- освіта проти булінгу;
- дослідження трансформації конфлікту;
- основи ведення діалогу;
- застосування посередництва, особливо внутрішнього, у колективах і спільнотах;
- методологія проведення переговорів.

Цей освітній напрям спрямований на долання мікросоціальних проблем, які можуть виникати у стосунках людини з близькими, з роботодавцями або з іншими особами, з якими відбувається систематичне спілкування.

2. Навчання демократичним підходам до подолання макросоціальних та політичних конфліктів (освіта для демократії, або демократична освіта). Цей вид освітньої діяльності широко застосовується у транзитивних країнах (нових демократіях). Він спрямований на підтримання розвитку демократичних цінностей, широку участь громадян у політичних процесах, розвиток знань і здібностей, необхідних для участі в громадських обговореннях суспільних питань.

Таке навчання базується на громадянській активності, діалозі, розумінні необхідності посилення ролі місцевого самоврядування. У результаті опанування демократичної освіти її здобувачі вчать-ся ефективно вести дебати, брати участь у змагальній політичній системі, створювати коаліції тощо. Вона також готує тих, хто навчається, до критичного аналізу дій органів влади. Принциповим моментом тут є вивчення рухів ненасильницької громадянської непокори.

Важливими підтемами є:

- протидія політичній заангажованості;
- вивчення діяльності громадських рухів;
- можливість протесту ненасильницькими методами;
- толерантні форми громадянської непокори;
- знання про соціальну справедливість.

Цікаво

Гарним прикладом реалізації демократичної освіти є діяльність THE CIVICS — загальноєвропейської некомерційної організації, заснованої у 2021 р. Детали шукай за кодом.



3. Освіта, в основу якої покладено вивчення принципів поваги прав людини. Декларація Організації Об'єднаних Націй про освіту та підготовку в галузі прав людини визначає освіту в галузі прав людини як усю освітню, професійну, інформаційну, просвітницьку та навчальну діяльність, спрямовану на сприяння проявам загальної поваги та дотримання всіх прав і основних свобод людини, а отже, попередження порушень прав людини та зловживань²⁵. Важливі теми/підходи до освіти з прав людини охоплюють:

- екологічні права людини;
- політичні та громадянські права (зокрема щодо свободи слова);
- базові економічні та соціальні права (щодо гідної праці, відпочинку та освіти).

4. Освітня діяльність, спрямована на усвідомлення важливості процесу роззброєння. Вона особливо актуальна і поширена в конфліктних та постконфліктних ситуаціях, а також у тих країнах, які мають значний збройний потенціал, зокрема зброю масового знищення, включаючи ядерну та хімічну. Важливі теми та напрями освіти з питань роззброєння:

- антивоєнна освіта / освіта, спрямована на популяризацію демілітаризації;
- освітні програми для молоді — потенційних призовників;
- освітні програми для колишніх учасників бойових дій;

²⁵ United Nations Declaration on Human Rights Education and Training. URL: <https://undocs.org/en/A/RES/66/137> (дата звернення 16.02.2024).

• аналіз причин загострення світових конфліктів та пошук шляхів їх розв'язання;

- популяризація відмови від індивідуальної (стрілецької) зброї.

5. Миротворча освіта в соціумах, де існують об'єктивні чинники, що розділяють суспільство. У низці країн і регіонів об'єктивно склалися протиріччя і відповідно — конфлікти на етнічному, расовому, політичному ґрунті. Як приклад у Європі можна навести Північну Ірландію, Косово, Боснію і Герцеговину, Іспанію тощо. Розроблено спеціальні освітні підходи, щоб допомогти подолати ці конфлікти. В основу зазначених підходів покладають такі теми:

- спільне вивчення місцевої культури, народної творчості та мистецтва, які створювалися на цих теренах;
- пошук тем для діалогу;
- історична освіта, а саме дослідження періодів, що об'єднували мешканців цих територій;
- міжетнічна/міжкультурна освіта;
- запобігання екстремізму та виховання в душі примирення;
- дослідження правових основ подолання протиріч.

6. Освіта, що інтегрована в систему сталого розвитку. У вересні 2015 року на 70-й сесії Генеральної Асамблеї ООН був ухвалений підсумковий документ під назвою «Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року» і затверджено 17 Цілей сталого розвитку (ЦСР), які охоплюють економічне зростання, соціальну інтеграцію та захист навколишнього середовища, забезпечення високого рівня та якості життя, створення сприятливих умов для розвитку нинішнього та майбутніх поколінь. Сталий розвиток вимагає узгоджених зусиль щодо створення всеосяжного та стійкого мирного майбутнього для людей і планети²⁶. Практика виховання в душі миру тісно пов'язана із ЦСР, бо їх досягнення потребує налаштування соціуму на мир, взаєморозуміння та взаємну підтримку.

Головними тематичними напрямками цієї практики є:

- забезпечення вільного доступу до освіти;

²⁶ Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. (2015). Resolution adopted by the General Assembly on 25 September 2015. A/RES/70/1. www.un.org. Retrieved from https://www.un.org/en/development/desa/population/migration/generalassembly/docs/globalcompact/A_RES_70_1_E.pdf

- безперешкодний розвиток культури і мистецтва;
- екологічне виховання, знання про основи екологічної безпеки;
- викорінення/скорочення бідності;
- глибоке опанування методології ЦСР.

Важливо

Про ключове значення миру та миротворчості безпосередньо йдеться у ЦСР 16 «Мир, справедливість та сильні інститути».

7. Гендерна освіта. Боротьба з гендерним та статевим насильством і дискримінацією є одним із центральних напрямів виховання в дусі миру. Також цей аспект є важливою складовою концепту та системи сталого розвитку (ЦСР 5 «Гендерна рівність»).

Важливі теми/підходи гендерної освіти охоплюють:

- проблематику непропорційно тяжкого впливу конфліктів/війн на жінок;
- протидію гендерному насильству;
- забезпечення доступу дівчат до освіти;
- розширення економічних можливостей жінок;
- роль жінок у забезпеченні миру та безпеки.

Цікаво

Індекс гендерної рівності в ЄС оцінює країни за різними показниками. З огляду на його дані, експерти вказують на досить повільний прогрес у досягненні гендерної рівності в Європі, що вельми актуалізує напрям гендерної освіти. Деталі — за кодом.



8. Освіта глобального громадянства (Global citizenship education, GCED). Сутність цього освітнього напрямку полягає у вихованні готовності брати активну участь у суспільному житті як на місцевому, так і на глобальному рівнях. Тут наголошується на цінностях взаємозв'язку кожного члена суспільства з тими процесами, що відбуваються в ньому²⁷.

²⁷ Tarozzi, M., & Mallon, B. (2019). Educating teachers towards global citizenship: A comparative study in four European countries. *London Review of Education*, 17 (2), 112–125. DOI: <https://doi.org/10.18546/LRE.17.2.02>

Важливими напрямами освіти глобального громадянства є:

- необхідність відмови від крайнього націоналізму та шовінізму;
- фокусування на глобальних та універсальних цінностях (мир, справедливість, рівність тощо);
- полікультурна освіта, сприйняття тих культурних надбань, які сприймаються позитивно більшістю народів та культур;
- розуміння необхідності (важливості) мирної перспективи розвитку особистості та соціуму.

9. Міжконфесійна розбудова миру (міжконфесійна освіта).

Цей напрям сприяє розвитку релігійної терпимості та релігійного розмаїття, допомагаючи зрозуміти й подолати соціальні та культурні відмінності між членами спільнот, які живуть і навчаються поряд. Важливі теми міжконфесійної освіти охоплюють:

- освіта щодо протидії релігійним та етнічним упередженням;
- освіта проти булінгу;
- виховання толерантності до різних світоглядів;
- вміння вести діалог.

10. Постконфліктна розбудова миру. Навчання в дусі миру робить важливий внесок у зусилля з розбудови миру в країнах, які виходять із тривалого насильницького контексту. Постконфліктна освіта спрямована на подолання негативних наслідків насамперед у свідомості дітей. Така освіта також підтримує процеси примирення, поширення правдивих відомостей про конфлікт і постконфліктне правосуддя.

Цікаво

У місті Сараєво, одному з осередків конфлікту на Балканах, нині функціонує Peace Education Hub Sarajevo — освітня та дослідницька ініціатива, учасники якої працюють над тим, щоб навчати вчителів методикам викладання миротворчості та створювати матеріали, які сприяють порозумінню в Боснії і Герцеговині. Учасники ініціативи проводять семінари, літні школи та підтримують студентські дослідження. Деталі — за кодом.



11. Освітні програми, що класифікуються як відновні практики. Відновна практика базується на трансформації поглядів у бік більшої відповідальності, переосмислення поведінки та звільнення від психологічних наслідків через залучення самих учасників до вирішення конфлікту або усунення наслідків завданої шкоди. Застосування відновного підходу до побудови стосунків дозволяє одночасно поєднати чітко встановлені стандарти поведінки, які включають межі і правила, недопустимі до порушення, а також механізми контролю за їх дотриманням, сприяють свободі в контексті підтримки та заохочення дітей, підлітків та дорослих у зміні своєї поведінки, розвитку способу мислення і навичок, спрямованих на формування міцної спільноти.

Ключовим ціннісним орієнтиром під час прийняття спільних рішень у системі відновної практики є не стандарти та правила, а довіра. До важливих тем навчання відновним практикам належать:

- уникнення непродуманого слідування нав'язаним поглядам;
- антирасистське виховання;
- запобігання реалізації життєвого сценарію для підлітків «від школи до в'язниці».

12. Соціально-емоційне навчання (SEL)

Згідно з The Collaborative for Academic, Social, and Emotional Learning (CASEL), соціальне та емоційне навчання (SEL) — це процес, з допомогою якого діти й дорослі розуміють емоції та керують ними, ставлять позитивні цілі та досягають їх, співчують іншим, встановлюють і підтримують позитивні стосунки та приймають відповідальні рішення²⁸. Розвиток соціально-емоційного підходу та конструктивне управління внутрішньоособистісними конфліктами є основними цілями виховання в душі миру. Важливі теми/підходи SEL охоплюють:

- розвиток навичок комунікації (ведення діалогу) у процесі виховання;
- вивчення феномену емоційного інтелекту та всіх можливостей його використання;
- ненасильницьке спілкування;
- досягнення внутрішньої особистої психологічної рівноваги.

²⁸ Fundamentals of SEL. Collaborative for Academic, Social, and Emotional Learning (CASEL). *casel.org*. Retrieved February 20, 2024 from <https://casel.org/fundamentals-of-sel/>

2.2.4. Інноваційні технології миротворчої освіти та виховання в душі миру

Однією з нових ефективних комплексних технологій для навчання навичкам миротворчості, аналізу потреб різних залучених до навчання осіб і верств, навіть для постконфліктної психотерапії є *дизайн-мислення*.

Цікаво

Університет миру (University for Peace, UPEACE), заснований Генеральною Асамблеєю Організації Об'єднаних Націй, використовує дизайн-мислення у своїх освітніх програмах. Одна з таких програм — за кодом.



Можна узагальнити, що існує два способи тлумачення його суті: світоглядний та прикладний.

Відповідно до першого, дизайн-мислення — це напрям або спосіб організації думок, світоглядні установки, які формують упевненість будь-якої людини щодо її здатності здійснювати продуктивні зміни. Це — своєрідна налаштованість на генерацію ідей та їх втілення в різних сферах життя. Вона допомагає перетворити складні життєві завдання в можливості розвитку, визначає готовність людини здобувати новий досвід. У сфері миротворчості дизайн-мислення орієнтує учасників, залучених до конфлікту але зацікавлених у компромісі та налагодженні миру, на пошук відповідних конструктивних ідей навіть тоді, коли такі ідеї здаються неможливими.

Згідно з більш практичним (прикладним) тлумаченням, дизайн-мислення — це комплекс комунікативних методик для аналізу особистої і соціальної інформації, яка характеризується невизначеністю, неоднозначністю, суперечливістю і слугує своєрідним тлом для розвитку конфлікту чи налагодження миру. Іноді така інформація не усвідомлюється самими учасниками миротворчих процесів.

Оскільки в сучасних умовах освітні інституції ЄС, зокрема ті, що залучені до популяризації цінності миру, все частіше стикаються з потребою зрозуміти невизначені й нові процеси, дизайн-мислення набуває великого значення саме як комунікативний та освітній інструмент.

Дизайн-мислення як технологія в миротворчій освіті в Європі — це процес, який наголошує на використанні творчих та аналітичних методів виявлення та вирішення проблем, пов'язаних із миром і розв'язанням конфліктів. Поєднуючи різні методи для генерування ідей, аналізу та вироблення стратегії рішень, дизайн-мислення дає змогу застосовувати комплексний підхід до допомоги окремим особам і громадам у просуванні миру та запобіганні конфліктам. Завдяки постійним експериментам цей процес можна пристосувати до різних потреб і цілей, дозволяючи педагогам створювати інноваційні й ефективні освітні програми миру, які підходять для європейської аудиторії. Такі програми зазвичай спрямовані на розвиток навичок критичного мислення, заохочення до діалогу та взаємної поваги між різними етнічними, релігійними та політичними групами. Тренінги з адвокатури, громадські молодіжні ініціативи з популяризації миру та інформаційно-просвітницькі кампанії — це лише деякі з методів, які часто використовуються в освітніх програмах миру, заснованих на дизайн-мисленні в Європі.

Дизайн-мислення здійснюється через процес накопичення ідей, нестандартні підходи до проблеми пошуку миру, усунення страху перед експериментами, тестування ідей для швидкого отримання відгуків. Основні риси дизайн-мислення як технології:

- спільна творча діяльність: дизайн-мислення сприяє колективній роботі і обміну ідеями між людьми з різних сфер та різним досвідом;
- конструктивізм та оптимізм: дизайн-мислення спонукає виходити з базового припущення про те, що всі люди мають однакову здатність до творчого і продуктивного мислення, проявляють готовність творити зміни за будь-яких суб'єктивних чи об'єктивних перешкод;
- експерименти: дизайн-мислення черпає значний обсяг інформації саме з експериментів, навіть невдалих. Адже ніхто не застрахований від помилок. А з нестандартних експериментів можна отримати інсайти та несподівані рішення.

На практиці застосовують такі інструменти дизайн-мислення²⁹:

²⁹ Liedtka, J., & Ogilvie, T. (2011). *Designing for growth: A design thinking tool kit for managers*. New York: Columbia Business School Publishing.

- *візуалізація* — використання образів та образного мислення. Це підштовхує учасників процесу до того, щоб вийти за рамки застосування тільки слів (мови). Це спосіб розкріпачення правої (творчої) півкулі людського мозку, яка дозволить мислити невербально;

- *карта емпатії* — спосіб візуалізації інформації; для створення карти у спеціальному шаблоні збирають усі знайдені відомості про учасників конфлікту: хто вони, до чого прагнуть, через що переживають, до якого рівня організації звикли, кого вважають авторитетом тощо. На кожен сегмент цільової аудиторії складається своя карта;

- *картографування думок (майндмепінг)* застосовується для відображення того, як ідеї або інші елементи пов'язані з центральною ідеєю і один з одним. Отримані карти використовуються для генерування, візуалізації, структуризації та класифікації ідей з метою пошуку шаблонів і прихованих закономірностей;

- *сторітелінг* — створення історії замість того, щоб висувати низку тверджень. Цей інструмент схожий на візуалізацію як ще один спосіб відчувати нові ідеї, унаочнити їх. Візуальний сторітелінг є найбільш наочним типом історії;

- *карта стейкхолдерів у конфлікті*: стейкхолдерами називають тих, хто прямо або побічно має стосунок до конфлікту. Стейкхолдерами можуть бути люди, організації, громади, навіть цифрові платформи. Використовуючи таку карту, потрібно записати всіх стейкхолдерів. Що сильніше ці люди або організації впливають на конфлікт, тим ближче їх потрібно розташувати до центру карти. У результаті в центрі опиняться ключові стейкхолдери, чію мотивацію потрібно враховувати найбільшою мірою;

- *ментальний інструмент «Мокасини»* — спосіб уявити себе на місці іншої людини, щоб виявити нюанси, важливі для неї.

Іншою цікавою інновацією миротворчої освіти є *форум-театр* та *плейбек-театр*, які використовують силу драматичного мистецтва для стимулювання діалогу, рефлексії та соціальних змін³⁰. Ці методики дають змогу учасникам не просто спостерігати за виставою, а й активно брати участь у процесі обговорення та вирі-

³⁰ Fox, H., & Leeder, A. (2018). Combining Theatre of the Oppressed, Playback Theatre, and Autobiographical Theatre for Social Action in Higher Education. *Theatre Topics*, 28, 2, 101–111. <https://doi.org/10.1353/TT.2018.0019>

шення соціальних конфліктів, а отже, стають ефективним засобом виховання толерантності та порозуміння в сучасному суспільстві.

Форум-театр — це форма інтерактивного театру. У ході вистави актори зображують певну проблемну ситуацію, типово пов'язану з формами соціальної несправедливості чи конфліктами. Потім глядачам пропонується увійти у виставу, замінюючи акторів та випробовуючи альтернативні способи дій, що налаштовує учасників не тільки до розуміння проблеми з різних позицій, а й до пошуку шляхів її подолання.

У багатьох європейських країнах форум-театри використовуються для вивчення тем міграції, біженців та інтеграції. Через інтерактивні вистави громадяни мають змогу обговорювати виклики й можливості, пов'язані з прийомом та інтеграцією мігрантів, що сприяє взаєморозумінню та емпатії.

У контексті розвитку громад форум-театри використовуються для стимулювання громадських обговорень з питань місцевого розвитку, екології, соціальної справедливості.

Цікаво

GTO LX (Grupo de Teatro do Oprimido de Lisboa) — це театральна трупа, що використовує форум-театр як інструмент для соціальних змін. Її засновано у 1995 році в Лісабоні, Португалія. Як приклад наведемо виставу «A Cor da Esperança» («Колір надії»), що використовується для підвищення обізнаності про проблему торгівлі людьми. Деталі — за кодом.



Своєю чергою, *плейбек-театр* заснований на імпровізації та сторітелінгу. У цьому форматі глядачі діляться особистими історіями або свідченнями, після чого актори імпровізують виставу, відтворюючи розповідь на сцені. Цей метод, дозволяючи учасникам побачити свої власні переживання відображені через театральне мистецтво, сприяє емпатії, розумінню та катарсису. Плейбек-театр використовується як засіб діалогу між різними групами, допомагаючи розблокувати емоційні бар'єри у міжособистісному спілкуванні³¹.

³¹ Reagan, T. (2020). Building empathic connections: Playback Theatre with adolescents. *Drama Therapy Review*, 6, 2, 221–238. https://doi.org/10.1386/dtr_00029_1

Європейські плейбек-театри стали популярними інструментами сприяння міжкультурному діалогу, даючи змогу учасникам ділитися досвідом мультикультурного чи міжетнічного спілкування, створюючи платформи для обговорення культурних розходжень та спільних рис.

Цікаво

Playback-Theater Berlin запрошує на регулярні вистави: Відкриті для всіх, хто хоче поділитися історією, почути інших або просто насолодитися чудовою імпровізацією. Тут кожна історія цінна і кожен голос має значення. Деталі — за кодом.



Форум-театри та плейбек-театри також використовуються в освітніх програмах та молодіжній роботі як засоби для обговорення питань булінгу, гендерної рівності, прав ЛГБТ спільноти. Через імпровізацію молодь навчається ефективним стратегіям вирішення конфліктів та розвитку емпатії.

У контексті миробудування, особливо у регіонах, які пережили конфлікти, форум-театри та плейбек-театри стають інструментами примирення та відновлення довіри між різними громадами. Фахівці з різних сфер, включаючи освіту, соціальну роботу, психологію та бізнес, в Європі все частіше вдаються до форум-театру та плейбек-театру як до методів професійного розвитку. Їх використовують на тренінгах і семінарах для розвитку навичок комунікації, лідерства, емоційного інтелекту та командної роботи.

Практичні завдання

Практичне завдання 1

Завдання. Розробити навчальний проєкт, який міг би бути реалізований у межах їх організації/інституції з метою впровадження практик виховання в дусі миру в ЄС. Проєкт повинен урахувати специфіку цільової аудиторії та орієнтуватися на досягнення конкретних результатів навчання.

Мета. Розвивати у студентів здатність критично аналізувати європейські практики виховання в дусі миру, вміння застосовувати набуті знання у власній професійній діяльності.

Таблиця 2.7

ШАБЛОН ДЛЯ ВИКОНАННЯ ПРАКТИЧНОГО ЗАВДАННЯ 1

Назва проекту:	
Мета проекту:	
Цільова аудиторія:	Опишіть, кому буде адресований Ваш проект — студенти, працівники організацій, широкий загал тощо
Теоретична частина:	Включіть короткий огляд основних тем і принципів виховання в дусі миру в ЄС, на яких буде зосереджено увагу у Вашому проекті
Практична частина:	Опишіть види діяльності, які будуть використані в проекті: тренінги, майстер-класи, інтерактивні лекції тощо
Очікувані результати навчання:	Деталізуйте, які знання, вміння та компетенції мають бути розвинені в учасників за результатами участі у проекті
Методи оцінювання результатів навчання:	Опишіть, яким чином Ви плануєте оцінювати досягнення цілей навчання учасниками проекту

Практичне завдання 2

Завдання. Визначити й обґрунтувати залежно від характеристик аудиторії оптимальний набір напрямів і структуру заняття на основі застосування сучасних напрямів та підходів, що застосовуються для виховання в дусі миру в ЄС.

Мета. Сформувати професійні компетентності осіб щодо планування миротворчого навчання, зокрема вибору тих напрямів, тематики та форм тренінгів, які найбільше відповідають специфіці та якісним показникам аудиторії, в якій проводиться навчання.

Порядок проведення:

а) ознайомлення з матеріалами лекцій та додатковими матеріалами з інтернет-джерел;

б) кожен здобувач працює із *табл. 2.8*, в якій у колонках визначені характеристики аудиторії, де проводитиметься навчання (зокрема освітній рівень, віковий діапазон, перебування в зоні воєнних дій, статус переселенців або переміщених осіб, гендерні особливості), а по горизонталі позначені напрями та структурні позиції навчання, застосовувані в практиці ЄС;

в) залежно від конкретної ситуації, яку формує викладач (тренер) щодо конкретної аудиторії, кожен здобувач у кожній із клітинок на перетині характеристик аудиторії та напрямів і структурних позицій виставляє свою оцінку у вигляді від одного до п'яти знаків + або –;

г) результатом є сформована навчальна модель для кожної аудиторії залежно від заданих тренером параметрів, де визначаються напрями і структурні позиції за пріоритетами залежно від кількості проставлених перед кожною позицією оцінок (+ чи –);

д) здобувачі роблять презентації своїх моделей, аргументуючи пріоритетність визначених напрямів і структурних позицій.

Практичне завдання 3

Завдання. Сформувати й обґрунтувати відповідно до європейської практики навчальну програму миротворчої освіти.

Мета. Навчитися практично застосовувати європейську практику щодо формування освітніх програм та розвитку компетентностей здобувачів освіти.

Порядок проведення:

а) кожен здобувач освіти обирає для себе конкретний напрям (структурну позицію) із тих, що перелічені в *табл. 2.8* до *завдання 2*.

б) для обраного напрямку підберіть тематику освітніх програм, користуючись переліком, зазначеним у *табл. 2.9*.

в) обґрунтуйте вибір тематичної структури заняття з миротворчості за всіма обраними напрямками.

г) по завершенню кожен здобувач робить коротку презентацію результатів своєї роботи і проводиться дискусія.

Таблиця 2.8

**ВИЗНАЧЕННЯ ЦІЛЬОВОЇ АУДИТОРІЇ
ДЛЯ СКЛАДОВИХ МИРОТВОРЧОЇ ОСВІТИ В ЄС**

Напрями та структурні позиції	Характеристики цільової аудиторії, для якої проводитиметься навчання					
	Освітній рівень тих, для кого планується навчання (учні середньої школи, здобувачі вищої освіти, особи, що закінчили освітній процес)	Віковий діапазон (до 20, 20–35, 36–50, понад 50 років)	Перебування в зоні воєнних дій, конфліктів (до 10 % слухачів, 10–50 %, 50–75 %, 100 %)	Статус переселенців або переміщених осіб (проживання в наданих державою приміщеннях, проживання у родичів, інше)	Сімейний стан (неодружені, одружені, розлучені, цивільний шлюб)	Гендерні особливості (до 30 % жінок у колективі, 30–50 %, понад 50 %)
Проведення тренінгів з вирішення конфліктів на міжособистісному рівні						
Навчання демократичним підходам до подолання макросоціальних та політичних конфліктів (освіта для демократії, або демократична освіта)						
Освіта, в основу якої покладено вивчення принципів поваги прав людини						
Освітня діяльність, спрямована на усвідомлення важливості процесу розбурення						

Миротворча освіта в соціумах, де існують об'єктивні чинники, що розділяють суспільство						
Освіта, інтегрована в систему сталого розвитку (освіта сталого розвитку)						
Гендерна освіта						
Освіта глобального громадянства						
Міжконфесійна розбудова миру (міжконфесійна освіта).						
Постконфліктна розбудова миру						
Освітні програми, що класифікуються як відновні практики						
Соціально-емоційне навчання (SEL)						

Таблиця 2.9

**ВИЗНАЧЕННЯ ЦІЛЬОВОЇ АУДИТОРІЇ
ДЛЯ СКЛАДОВИХ МИРОТВОРЧОЇ ОСВІТИ В ЄС**

Теми освітніх програм	Структурні позиції (відповідно до табл. 1.2.8 у завданні 2)	Коротке обґрунтування
Освіта проти булінгу		
Дослідження трансформації конфлікту		
Ведення діалогу		
Методологія проведення переговорів		
Протидія політичній заангажованості		
Вивчення діяльності громадських рухів		

Продовження табл. 2.9

Теми освітніх програм	Структурні позиції (відповідно до табл. 1.2.8 у завданні 2)	Коротке обґрунтування
Толерантні форми громадянської непокори		
Соціальна справедливість		
Екологічні права людини		
Політичні та громадянські права		
Базові економічні та соціальні права		
Антивоєнна освіта / освіта, спрямована на популяризацію демілітаризації		
Освітні програми для молоді — потенційних призовників		
Освітні програми для колишніх учасників бойових дій		
Аналіз причин загострення світових конфліктів та пошук шляхів їх розв'язання		
Популяризація відмови від індивідуальної зброї		
Вивчення місцевої культури, народної творчості та мистецтва		
Історична освіта		
Міжетнічна/міжкультурна освіта		
Запобігання екстремізму та виховання в дусі примирення		
Дослідження правових основ подолання протиріч		
Забезпечення вільного доступу до освіти		
Безперешкодний розвиток культури і мистецтва		
Екологічне виховання, основи екологічної безпеки		

Теми освітніх програм	Структурні позиції (відповідно до табл. 1.2.8 у завданні 2)	Коротке обґрунтування
Викорінення/скорочення бідності		
Проблематика тяжкого впливу конфліктів/війн на осіб старшого віку		
Забезпечення доступу дівчат до освіти		
Роль політиків у забезпеченні миру та безпеки		
Фокусування на глобальних та універсальних цінностях		
Полікультурна освіта		
Необхідність мирної перспективи розвитку особистості		
Протидія релігійним та етнічним упередженням		
Уникнення непередуманого слідування нав'язаним поглядам		
Антирасистське виховання		
Феномен емоційного інтелекту		
Ненасильницьке спілкування		
Досягнення внутрішньої особистої психологічної рівноваги		
Можливості протесту ненасильницькими методами		
Виховання толерантності до різних світоглядів		
Необхідність відмови від крайнього націоналізму та шовінізму		
Розширення економічних можливостей жінок		
Застосування посередництва		

РОЗВИТОК ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ ЯК КРОК ДО ВЗАЄМОРОЗУМІННЯ

Тема 3.1. Емоційний інтелект та емоційна компетентність

3.1.1. Емоційний інтелект та емоційна компетентність: сутність та методи вимірювання

Ефективне керівництво в сучасному бізнесі стає все більш залежним від комплексного розуміння та вміння враховувати емоційний аспект у взаємодії з персоналом та вирішенні різноманітних завдань. Одним із ключових чинників, що визначає успішність керівника, є його емоційний інтелект.

Емоційний інтелект (emotional intelligence, EI) — це концепція, що виникла в 1990-х роках як одна з тем академічного дискурсу й поступово набула широкого застосування, ставши важливою складовою психології бізнесу та досліджень соціальної взаємодії у бізнес-середовищі.

Емоційний інтелект — здатність ефективно взаємодіяти з емоціями (як своїми, так і інших людей), розуміти емоції та їх вплив на відносини, а також використовувати власні емоції для досягнення цілей у завданнях, пов'язаних з взаєминами та мотивацією.

Поняття EI як особливого типу інтелекту, пов'язаного зі сприйманням емоційної інформації, запропонували Дж. Мейер і П. Селовей. Розроблена ними модель здібностей охоплювала такі когнітивні компоненти: розпізнавання власних емоцій та емоцій інших людей, використання емоцій для підвищення ефективності розумової діяльності, управління ними³². Д. Гоулман запропонував зміша-

³² Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications*. P. Salovey, D. J. Sluyter (Eds.). (pp. 3–34). New York: Basic Books.

ну модель EI, додавши до виокремлених Дж. Мейером і П. Селовеєм когнітивних здібностей ще й особистісні характеристики. Емоційний інтелект він визначив як здатність людини ефективно керувати собою та своїми стосунками³³. Д. Гоулман переконливо «довів, що найбільш ефективні в своїй діяльності ті люди, які поєднують розум і почуття»³⁴.

Цікаво³⁵

Цікаві факти про вплив емоційного інтелекту на важливі аспекти людського життя:

- **Кар'єрний прогрес:** лідери з високим коефіцієнтом емоційного інтелекту (emotional quotient, EQ) перевершують тих, хто має нижчий EQ, що покращує перспективи перших щодо просування по службі³⁶.
- **Гармонійні соціальні відносини серед дітей:** EQ позитивно корелює з хорошою соціальною взаємодією та стосунками між дітьми та підлітками.
- **Здорові соціальні стосунки серед дорослих:** високий EQ у дорослих корелює з кращим самосприйняттям соціальних навичок і успішними міжособистісними стосунками.
- **Позитивне сприйняття людини в соціумі:** люди з високим EI сприймаються як більш приємні, соціально-досвідчені та чуйні.
- **Сімейні та інтимні стосунки:** люди з високим EI мають кращі родинні стосунки.
- **Академічні досягнення:** EQ корелює з вищими успіхами в навчанні, як повідомляють вчителі, але, як правило, не з вищими оцінками, якщо врахувати рівень коефіцієнта інтелекту (intelligence quotient, IQ).



³³ Goleman, D. (1998). What makes a leader? *Harvard Business Review*, 76, 93–102. Retrieved from <http://fs.ncaa.org/Docs/DIII/What%20Makes%20a%20Leader.pdf>

³⁴ Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*. Boston: Harvard Business School Press. Retrieved from <http://dspace.vnbrims.org:13000/jspui/bitstream/123456789/4742/1/Primal%20Leadership%20-%20Goleman.pdf>

³⁵ EmotionIntell — The Pioneering Approach to Emotional Intelligence Training. 2 Day Virtual Workshop. 13–14 August. *Emotional intelligence Academy*. Retrieved from <https://www.eiagroup.com/course/emotionintell-the-pioneering-approach-to-emotional-intelligence-training/>

³⁶ Lansley, H. (17.07.2023) “Soft Skills” Just Became a Hard Intelligence: The New Emotional Intelligence Test on the Block. *Emotional intelligence Academy*. Retrieved from <https://www.eiagroup.com/the-new-eq-test/>

- **Продуктивність на роботі та ефективність переговорів:** чим вищий EQ персоналу, тим краща соціальна динаміка в колективі та продуктивніші переговори.
- **Психологічний добробут:** EQ позитивно корелює з вищою задоволеністю життям, самооцінкою та нижчим рівнем незахищеності чи депресії.

Змішані моделі, які розглядають EI як складну психологічну конструкцію, що поєднує когнітивні здібності, особистісні та мотиваційні характеристики людини, завдяки адаптації до реального життя є більш успішними.

Основоположник некогнітивної (змішаної) моделі емоційного інтелекту Р. Бар-Он виокремлює п'ять сфер компетенцій: «внутрішньоособистісна сфера (самоаналіз, асертивність, незалежність, самоповага, самореалізація); міжособистісна сфера (емпатія, соціальна відповідальність, міжособистісні стосунки); адаптивність (уміння вирішувати проблеми, реалістичність в оцінці дійсності, гнучкість); управління стресом (толерантність до стресу, контроль над імпульсами); загальний настрій (оптимізм, щастя). Змішані моделі охоплюють когнітивні, особистісні та мотиваційні риси, тому вони тісно пов'язані з адаптацією до реального життя»³⁷.

Упродовж наступних років дослідження взаємозв'язків емоційного інтелекту та лідерства продовжувалися. Бізнес-експерти у своїх публікаціях наголошують, що EI є невід'ємною частиною ефективного лідерства та продуктивної роботи, оскільки емоції впливають на організаційну поведінку (Д. Гоулман³⁸, Е. О'Бойл³⁹, Р. Пруфета⁴⁰).

³⁷ Bar-On, R. (2000). Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory. *The handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace*. R. Bar-On, J. D. A. Parker (Eds.). (pp. 363–388). San Francisco: Jossey-Bass.

³⁸ Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence. Boston: Harvard Business School Press. Retrieved from <http://dSPACE.vnbrims.org:13000/jspui/bitstream/123456789/4742/1/Primal%20Leadership%20-%20Goleman.pdf>

³⁹ O'Boyle, E. H. Jr., Humphrey, R. H., Pollack, J. M., Hawver, T. H., & Story, P. A. (2011). The relation between emotional intelligence and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32(5), 788–818. <https://doi.org/10.1002/job.714>

⁴⁰ Prufeta, P. (2017). Emotional intelligence of nurse managers: An exploratory study. *Journal of Nursing Administration*, 47 (3), 134–139. DOI: 10.1097/NNA.0000000000000455

За даними міжнародної тренінгової компанії Talent Smart, «емоційний інтелект на 58 % визначає можливість кар'єрного розвитку в будь-якій сфері. Високий емоційний інтелект властивий 90 % топ-менеджерів світових організацій. Крім того, дослідниками Talent Smart виявлено, що люди з високим EQ заробляють у середньому на 29 тис. дол. на рік більше, ніж їхні колеги з низьким EQ»⁴¹. Очікується, що глобальний попит на працівників з розвинутим емоційним інтелектом зросте впродовж наступних трьох — п'яти років у 6 разів⁴².

Емоційний інтелект виявився важливим фактором у багатьох аспектах життя, серед яких міжособистісні відносини, лідерство, успішність у професійній діяльності та загальний рівень задоволення життям.

Як і розумовий інтелект, EI підлягає вимірюванню. Існує кілька методів його вимірювання: самооцінювання та оцінювання 360 градусів. Опис цих методів та критерії вимірювання наведені у *табл. 3.1*.

Цікаво⁴³

«Тести на емоційний інтелект оцінюють здатність особистості усвідомлювати та розуміти свої емоції і почуття інших людей та використовувати ці навички у взаємодії з оточуючими». Виміряй свій коефіцієнт емоційного інтелекту (EQ) за кодом⁴⁴.



⁴¹ Discover the Missing Link to Career Success. *EQMatch*. Retrieved February 21, 2024 from <https://eqmatch.co/free-personal-emotional-intelligence-assessment/>

⁴² EQ Outcomes are Backed by Research. *TalentSmartEQ*. Retrieved March 18, 2024 from <https://www.talentsmarteq.com/>

⁴³ Детальний тест на емоційний інтелект. IDRLabs. 2024. URL: <https://www.idrlabs.com/ua/global-eq/test.php>

⁴⁴ Там само.

Таблиця 3.1

МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ

№ з/п	Метод і розробники	Опис	Критерії оцінювання
Методи самооцінювання			
1	Mayer — Salovey — Caruso Emotional Intelligence Test, MSCEIT45 Розробники: Дж. Майер, П. Саловея, Д. Карузо	Тест емоційного інтелекту Майєра — Саловея — Карузо — це тест на основі аналізу здібностей. Складається з серії історій-завдань, сфокусованих на емоційних переживаннях людини, які необхідно оцінити здобувачу. Містить 141 пункт, займає 30–45 хвилин.	Оцінювання здійснюється за чотирма складовими емоційного інтелекту Майєра — Саловея: 1) сприйняття емоцій: здатність сприймати емоції в собі та інших, а також у природі, мистецтві, поезії, музиці тощо. 2) використання емоцій: здатність генерувати, використовувати та відчувати емоції, необхідні для передачі почуттів або застосування в когнітивних процесах. 3) розуміння емоцій: здатність сприймати емоційну інформацію, розуміти, як емоції поєднуються та розвиваються під час змін у відносинах, оцінювати такі емоційні реакції. 4) управління емоціями: здатність бути відкритим до емоцій та почуттів і регулювати їх у собі та інших, щоб сприяти особистому розумінню та зростанню.

⁴⁵ Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2002). Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT). Item booklet. Toronto, Ontario: Multi-Health Systems. *scholars.unh.edu*. Retrieved from https://scholars.unh.edu/personality_lab/26

№ з/п	Метод і розробники	Опис	Критерії оцінювання
2	Trait Emotional Intelligence Questionnaire, TEIQue ^{46, 47} Розробники: К. Петрідес, А. Фернем	Опитувальник для самооцінки емоційного інтелекту існує в довгій і короткій формах. TEIQue-LF складається зі 153 пунктів самооцінки з використанням 15 субшкал і вимагає 25 хвилин для виконання. TEIQue-SF складається з анкети на 30 пунктів. Респонденти використовують 7-бальну шкалу для пунктів. Існує також кілька інших форм (для підлітків (TEIQue-AF), для дітей (TEIQue-CF)). Індивід вказує свій рівень згоди за шкалою Лайкерта від 1 до 7 (де 1 — повністю не згоден, 7 — повністю згоден).	Звіт TEIQue відображає те, що людина думає про себе. Оцінки порівнюються з відповідями репрезентативної вибірки працездатного населення, потім розташовуються під заголовками чотирьох основних загальних факторів. Оцінки визначаються за п'ятнадцятьма залежними аспектами, а також двома незалежними аспектами, які не впливають на фактор: здатність до адаптації та самомотивація. 15 факторів емоційного інтелекту за моделлю К. Петрідеса: 1. Адаптивність (гнучкість, готовність до адаптації до нових умов). 2. Асертивність (стійкість до маніпуляцій). 3. Здатність до сприйняття емоцій (своїх та чужих). 4. Здатність до демонстрації емоцій. 5. Управління емоціями інших. 6. Регуляція власних емоцій. 7. Імпульсивність. 8. Здатність до підтримки теплих відносин з іншими. 9. Самоповага. 10. Самомотивація. 11. Соціальна обізнаність. 12. Стрес-менеджмент (вміння справлятися зі стресовими ситуаціями). 13. Емпатичність як риса особистості. 14. Щасливість як риса особистості. 15. Оптимізм

⁴⁶ Petrides, K. V. (2009). Technical Manual for the Trait Emotional Intelligence Questionnaires (TEIQue). London: London Psychometric Laboratory. *www.psychometriclab.com*. Retrieved from [https://www.psychometriclab.com/adminsdata/files/TEIQue%20manual%20\(4th%20printing%20-%20contents\)%20-%20KV%20Petrides.pdf](https://www.psychometriclab.com/adminsdata/files/TEIQue%20manual%20(4th%20printing%20-%20contents)%20-%20KV%20Petrides.pdf)

⁴⁷ Petrides, K. V., & Furnham, A. (2003). Trait emotional intelligence: Behavioural validation in two studies of emotion recognition and reactivity to mood induction. *European Journal of Personality*, 17 (1), 39–57. <https://doi.org/10.1002/per.466>

Продовження табл. 3.1

№ з/п	Метод і розробники	Опис	Критерії оцінювання
Метод оцінювання 360 градусів			
3	Emotional Competence Inventory, ECI ⁴⁸ Розробники: Д. Гоулман, Р. Бояціс	360-градусний інструмент призначений для оцінки емоційних компетенцій окремих осіб і організацій. Він заснований на емоційних компетенціях, визначених Д. Гоулманом у роботі з емоційним інтелектом (1998 р.), на компетенціях із загального словника компетенцій Х. МакБера (1996 р.), а також опитувальника самооцінки доктора Р. Бояціса (Self-Assessment Questionnaire, SAQ). Опис емоційної компетентності займає близько 30–45 хвилин.	Перелік емоційних компетенцій 2.0 (ECI) вимірює 18 компетенцій, організованих у чотири кластери: 1) самосвідомість: усвідомлення власних емоцій, адекватна самооцінка, впевненість у собі. 2) самоменеджмент: емоційний самоконтроль, відкритість, адаптивність, спрямованість на досягнення успіху, ініціативність, оптимізм. 3) соціальна обізнаність: емпатія, організаційна обізнаність, спрямованість на служіння. 4) управління стосунками: розвиток інших, здатність до натхнення, готовність до змін, здійснення впливу, володіння навичками конфліктного менеджменту, командна робота та співпраця

Численні дослідження дали змогу науковцям дійти висновку, що люди з високим рівнем емоційного інтелекту завжди більш гнучкі, різнобічні, цілеспрямовані та продуктивні. Отже, емоційний інтелект не менш важливий, ніж професійні навички та кваліфікації.

⁴⁸ Boyatzis, R. E., Goleman, D., & Rhee, K. (2000). Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI). *The handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace*. R. Bar-On, J. D. A. Parker (Eds.). (pp. 343–362). San Francisco: Jossey-Bass.

Поняття «емоційний інтелект» набуло широкого поширення після публікації книги Деніела Гоулмана «Емоційний інтелект» у 1995 році. Науковець виокремив п'ять основних елементів емоційного інтелекту (рис. 3.1):



Рис. 3.1. Елементи емоційного інтелекту за Д. Гоулманом

Цікаво⁴⁹

Цікаві факти про вплив EQ на лідерство та бізнес⁵⁰:

- **Управління стресом:** люди з високим EQ краще підготовлені до того, щоб справлятися зі стресом, пов'язаним з роботою, демонструючи покращання на понад третину здатності керувати стресом порівняно з людьми з нижчим EQ.
- **Обслуговування клієнтів:** EQ постачальника послуг відіграє вирішальну роль у формуванні досвіду купівлі клієнтами, причому 70 % цього досвіду базується на сприйнятті ставлення до клієнта.



Зупинимося детальніше на складових емоційного інтелекту, що є запорукою емоційної компетентності.

⁴⁹ 'Soft Skills' just became a hard intelligence: the new emotional intelligence test on the block. URL: <https://www.eiagroup.com/the-new-eq-test/> (дата звернення 04.04.2024)

⁵⁰ Lansley, H. (17.07.2023) 'Soft Skills' Just Became a Hard Intelligence: The New Emotional Intelligence Test on the Block. *Emotional intelligence Academy*. Retrieved from <https://www.eiagroup.com/the-new-eq-test/>

3.1.2. Складові емоційного інтелекту

Самосвідомість

Самосвідомість (self-awareness) — це глибоке розуміння власних сильних і слабких сторін, цінностей, переконань і стилю керівництва.

Важливим кроком у розвитку емоційного інтелекту керівника є розуміння власних емоцій та пов'язаних із ними процесів. Люди по-різному відчують, переживають й висловлюють різні емоційні стани. Чим краще ви навчитеся розуміти себе, свої емоції та переживання, усвідомлювати, як з ними справлятися, тим простіше вам буде зрозуміти людей, що вас оточують.

Розуміння того, як інші сприймають вас та реагують на ваші дії, а також вплив вашої поведінки на оточення, не передбачає необхідності надмірно перейматися тим, що інші думають про вас. Йдеться про здатність неупереджено оцінювати людей та робочі ситуації, а також розуміти причини виникнення конфліктів.

Самосвідомий керівник вміє адаптуватися до змін і визнавати свої помилки, він вчиться на них, розвивається як професіонал та підтримує розвиток своєї команди.

Особливу увагу доцільно приділяти розвитку навичок системного та критичного мислення, щоб об'єктивно оцінювати власні дії, аналізувати наслідки прийнятих рішень, а також приймати конструктивну критику.

Розвиток самосвідомості керівника є ключовим елементом успішного управління та ефективного лідерства. На перший погляд видається, що емоції — це лише наша психічна реальність. Проте ми всі по-різному висловлюємо власні емоції та проживаємо їх.

Наприклад, коли нас охоплює злість, може виникнути відчуття кипіння крові; сухість у роті, тремтіння голосу, почервоніння шкіри тощо можуть свідчити, що ми нервуємо. Якщо ви зможете ідентифікувати фізичні індикатори емоцій та зрозуміти, коли й чому вони виникають, то будете краще розуміти й передбачати власні емоційні реакції, а також ефективніше керувати ними.

Багато з цих рекомендацій просто зводиться до занурення у власні почуття та емоції. Зупиніться на мить і задайте собі питання: як ви відчуваєте себе та який внесок ви робите в емоційний клімат у вашій команді? Якщо ви помічаєте відчуття роз'єднаності або нерозумін-

ня всередині вашої команди, проведіть аналіз причин і з'ясуйте, які ваші дії або висловлення можуть спричинити поточну ситуацію.

Отже, самосвідомість є ключовим елементом успішного управління й ефективного лідерства. Розуміння власних сильних та слабких сторін, цінностей, переконань і стилю керівництва дозволяє керівникам адаптуватися до змін, визнавати помилки та професійно зростати. Керівник, у якого добре розвинута свідомість, вміло аналізує свої дії, адекватно сприймає конструктивну критику та підтримує розвиток своєї команди. Важливо також розвивати навички системного та критичного мислення для об'єктивної оцінки власних дій та наслідків прийнятих рішень. Занурення у власні почуття та емоції допомагає краще розуміти та передбачати свої емоційні реакції, а також ефективніше керувати ними. Такий підхід сприяє формуванню емоційного балансу в команді та побудові ефективних міжособистісних відносин.

Саморегулювання

Навчившись розпізнавати та розрізняти свої емоції, ви зможете почати контролювати їх. Якщо ви дозволите своїм емоціям взяти верх над вами на робочому місці, то швидше за все, не зможете повністю розкрити свій потенціал та реалізуватися. Саморегулювання означає, що ви не піддаєтесь впливу зовнішніх факторів, а навпаки, намагатиметесь зосередитися на поставленому завданні.

У кожного з нас є власні погляди та думки, але важливо розуміти, коли і як висловлювати ці погляди та думки на роботі. Відсутність контролю над своїми емоціями може призвести до того, що вас сприйматимуть як непередбачуваного та ненадійного лідера або токсичну людину для команди. Водночас це не означає, що ви повинні приховувати свої емоції і почуття.

Саморегулювання (self-management) — це вміння правильно, професійно й усвідомлено справлятися зі своїми емоціями. Однак це не про те, щоб приховувати або тримати під контролем свої емоції, накопичуючи власне невдоволення. Доцільно напрацювати прості звички, щоб конструктивно управляти емоціями.

По-перше, навчіться фіксувати емоції та переживання, що виникають упродовж дня. Зупиніться на мить. Спробуйте подумки назвати емоцію. Зрозумійте, що ви відчуваєте — страх, тривожність, лють, розчарування пригніченість.

По-друге, візьміть відповідальність на себе за власні емоційні реакції. Людському мозку потрібно всього шість секунд для того, щоб пройшла перша найсильніша хвиля емоцій. Далі вам все підвладно. Лише ви приймаєте рішення, як і коли проживати конкретну емоцію. Жодна людина в команді не може заборонити вам це зробити. Ви не можете контролювати емоційні реакції інших людей, але власні цілком вам підвладні. Кожен член команди має право вимовити щось на вашу адресу, але вибір, приймати це чи не приймати, лишається за вами.

По-третє, проаналізуйте причини виникнення емоції. Практика переконливо свідчить, що самоаналіз та усвідомлення причин виникнення проблем зменшують інтенсивність емоції.

По-четверте, обирайте емоційну реакцію, адекватну ситуації. Реагуйте гнучко та з урахуванням наслідків від ухвалення імпульсивних рішень чи дій. Обміркуйте, як ваші вчинки або слова можуть вплинути на команду/оточення.

Інструменти й методи, які лежать в основі саморегулювання, можна порівняти з тими, що практикуються в когнітивно-поведінковій терапії, спрямованій на розв'язання проблем шляхом обмірковування наших дій та вибору адекватної моделі поведінки.

Саморегулювання — надзвичайно важлива складова емоційного інтелекту. Однак доцільно зважати, що воно не обмежується рамками вашої присутності на роботі. Розвивати цю навичку в собі доцільно цілодобово. Намагайтеся дотримуватися фізично активного способу життя, правил здорового харчування та сну, знаходити безпечний та корисний вихід для своїх почуттів — це важливі кроки на шляху до саморегулювання та відновлення емоційного балансу.

Мотивація

Мотивація (motivation) є передумою успіху у досягненні цілей. Нестача мотивації негативно впливає на продуктивність. Водночас зібратися і почати діяти у напрямі досягнення цілі може не кожен з нас, бо ми всі різні, і у кожного здатність до самомотивації різна.

Як правило, сильна мотивація проявляється у людей, які ставлять перед собою амбітні цілі та прагнуть їх досягти заради власного задоволення. Частіше за все в основі мотивації лежать не гроші, репутація чи кар'єрне зростання. Основною рушійною силою мотивації є пристрасть і особисте задоволення.

Сумлінне ставлення до професійних обов'язків та розуміння того, що наполеглива праця живиться не лише грошима, а й особистими амбіціями, допоможе підвищити якість роботи та досягти значно кращих результатів. Немає нічого поганого в бажанні викликати захоплення інших та прагнути фінансового успіху. Водночас, якщо ви працюєте лише заради того, щоб догодити керівнику, колегам або клієнтам та отримати більшу заробітну платню, то ви можете так і не відчувати справжнього задоволення від реалізації в кар'єрі. Доцільно прагнути особистісних прагнень, розвиваючи власну мотивацію.

Намагаючись знайти свою мотивацію до роботи, запитайте себе, що саме ви хочете отримати від своєї посади та професії. Ставте собі це запитання, допоки не дасте чітку відповідь на нього. Спробуйте визначити, що вами рухає, де ви бачите себе в майбутньому, що вам потрібно зробити, щоб досягти цього.

Постановка реалістичних і водночас амбітних цілей, сприяє реалізації власних бажань і досягненню життєво важливої для вас мети. Ви будете знати, що ви працюєте на себе, бо реалізуєте власну амбітну ціль, навіть якщо ви працюєте на інших людей. Регулярна постановка цілей - відмінний спосіб створити умови для мотивації та підвищення ефективності роботи.

Зосередьте свою енергію на тих робочих завданнях, які вам подобаються, і спробуйте зрозуміти їхню суть. Цілком можливо, що без тієї частини роботи, яку вам не подобається виконувати, ви, не зможете виконувати ту частину, яка вам подобається і приносить задоволення. Використовуйте ті аспекти роботи, які вам подобаються, щоб мотивувати себе досягати результатів в інших сферах. Запитайте себе, чому вас приваблюють певні робочі завдання, а інші навпаки. Можливо, за менш привабливими завданнями ховається потенціал для особистісного зростання або можливість відкрити нові способи їхнього виконання.

Очевидно, що мотивація відіграє важливу роль у досягненні успіху та підвищенні продуктивності. Внутрішня мотивація, яка базується на пристрасті та особистому потягу, має перевагу над зовнішніми факторами, такими як гроші чи репутація. Усвідомлення і глибоке розуміння особистих цілей сприяють підвищенню продуктивності. Регулярна постановка реалістичних, але амбітних цілей допомагає підтримувати мотивацію та підвищувати особисту ефективність.

Емпатія

Емпатія (empathy) — один із найвищих проявів емоційного інтелекту, пов'язаний зі здатністю сприймати та розуміти емоції, почуття думки інших людей. Емпатія ґрунтується на самосвідомості. Чим краще ви здатні усвідомлювати власні емоції, тим успішніші будете у зчитуванні емоцій інших. Емпатія властива більшості людей від народження, а її рівень прояву та розвиток визначається оточенням, у якому людина зростає.

Уміння розпізнати, що відчуває інша людина, проявляється у багатьох сферах нашого життя — від торгівлі до менеджменту, любовних зв'язків і батьківства до висловлення співчуття та політичної діяльності. Коли людина не здатна до співпереживання, це помітно впливає на її життя⁵¹.

У контексті менеджменту й управління емпатія є важливою навичкою, оскільки дозволяє керівникам підтримувати позитивні взаємини зі співробітниками, підвищує рівень довіри та розуміння в колективі, а також сприяє покращенню комунікації та вирішенню конфліктів. Важливість емпатії в управлінні проявляється у таких аспектах:

1. Підтримка співробітників. Емпатичні керівники вміють відчувати емоційний стан своїх співробітників та підтримувати їх у складних ситуаціях. Це сприяє підвищенню морального духу, зменшенню стресу, гармонізації психологічного клімату та покращенню емоційного добробуту в команді.

2. Розвиток ефективної комунікації. Емпатичні керівники вміють уважно слухати своїх співробітників та сприймати їхні потреби й очікування. Такий управлінський підхід допомагає створити відкрите підтримуюче середовище для спілкування, налагодити прискорений обмін інформацією та попередити конфлікти.

3. Збереження талантів. Емпатичні керівники краще розуміють потреби та мотивацію співробітників, що дозволяє їм створювати сприятливі умови для розвитку та задоволення в роботі, сприяє збереженню талантів і підвищенню продуктивності в організації.

4. Лідерство з прикладу. Емпатичні керівники стають прикладом лідерства для своїх команд, демонструючи важливість розумін-

⁵¹ Гоулман Д. Емоційний інтелект. Книжка, яка змінює уявлення про те, що означає бути розумним. Харків: Vivat, 2018. 518 с.

ня та підтримки інших людей. Прояв емпатії керівником спонукає інших до більшого взаєморозуміння та співпраці в колективі.

Емпатія в управлінні є ключовою навичкою, яка допомагає керівникам підтримувати позитивні взаємини, розвивати ефективну комунікацію, створювати сприятливе середовище для розвитку та досягнення цілей в організації. Потреба взаємодіяти на емпатичному рівні у бізнесі не завжди серйозно сприймається керівниками. Нерідко вони вважають, що емоції підлеглих не стосуються роботи і якщо лідер враховує їх, то не зможе бути ефективним і приймати швидкі рішення. Однак лідерство не є домінуванням, а пов'язане зі здатністю переконувати людей разом рухатися до спільної мети і мотивувати команду. Коли обиратимете між жорсткістю та емпатією, пам'ятайте, що емпатичні керівники та їхні команди досягають більшого.

Соціальні навички

Соціальні навички (soft skills) — це вміння людини, які використовуються для спілкування та взаємодії з іншими людьми (навички спілкування з допомогою мовлення, мови жестів і тіла, інтонації, навіть зовнішній вигляд людини). Вони є запорукою нашого успіху в багатьох життєвих сферах, визначають нашу успішність у соціалізації, побудові особистих та ділових стосунків. Завдяки розвиненості соціальних навичок ми можемо успішно адаптуватися до змін, обираючи різні способи трансляції наших емоцій іншим.

Д. Гоулман виділив три основні способи соціального вираження емоцій:

Мінімізація — приглушення зовнішнього вияву емоцій.

Перебільшення — навпаки, вираження яскравіших емоцій, ніж насправді відчуваєш (до цього способу часто вдаються діти й маніпулятори).

Підміна — вираження не тієї емоції, яку відчуваємо, а якоїсь іншої (наприклад коли ми усміхаємося і дякуємо за подарунок, який нам не подобається)⁵².

Однак якщо ви маєте високий рівень емоційного інтелекту, то вам не складно буде розпізнати справжні емоції, незалежно від того, як їх намагатимуться від вас приховувати колеги чи рідні.

⁵² Продуктивно взаємодія з іншими. Міжособистісний інтелект / упоряд. ООО «Смарт Ридинг»; пер. з рос. О. Ткаченко. Дніпро: Моноліт, 2020. 240 с.

Розвинуті соціальні навички допомагають лідеру передавати свої емоції команді (наприклад заряджати оптимізмом, вірою тощо). Саме соціальні навички забезпечують лідеру успіх у розумінні емоцій та почуттів колег, об'єднанні команд та мотивації, управлінні командами, веденні переговорів, запобіганні конфліктам тощо.

Розвинені соціальні навички допомагають нам вчитися на отриманому досвіді, визнавати свої помилки, а також розуміти різні погляди. Керівнику не потрібно погоджуватися з усім або відкидати те, що говорять чи роблять колеги. Однак він має розвивати складові емоційного інтелекту, щоб розуміти емоції інших людей, допомагати їм вчитися розпізнавати власні емоції та керувати ними.

Виявляйте співчуття до колег, спостерігайте за емоціями на роботі, тримайте зворотний зв'язок та дійте конструктивно. Нівелювання емоцій і почуттів колег, прояви агресії лише перешкоджатимуть ефективному спілкуванню та створенню сприятливих умов у колективі, що негативно позначиться на вашій особистій продуктивності та лідерських якостях.

3.1.3. Емоційна компетентність

Емоційна компетентність

Концепція емоційної компетентності ґрунтується на розумінні емоцій як нормальних, корисних аспектів людського буття. Наприклад, гнів є реакцією на агресію і дає людині сили відбити цю агресію. Горе — це реакція на те, що людина проходить через важкі потрясіння (втрати чогось/когось важливого або смерті близьких) і потребує співчуття чи підтримки від інших. Страх є реакцією на небезпеку і має очевидний фізіологічний ефект — загострення почуттів та прискорення реакції/дії.

Очевидним є факт, що придушення емоцій шкідливе, а бажання людей придушувати власні емоції може бути пов'язано з культурними нормами, вихованням або навіть невмінням адекватно виражати свої почуття. Проте, придушення емоцій часто призводить до негативних наслідків для психічного та фізичного здоров'я, таких як стрес, тривога, депресія, а також проблеми в міжособистісних відносинах. Історично склалося, що тривалий період освітня система спиралася на виховання у дітей стримування прояву емоцій. Тому більшість із нас обачно ставляться до прояву емоцій та почуттів. Вод-

ночас емоційно компетентні люди спокійно виражають емоції відповідно до ситуації та власних потреб і не придушують емоції інших.

Якщо емоції придушуються і не мають способу вираження, то певний вид пам'яті про них зберігається. Згодом якісь події можуть спровокувати придушені старі емоції, що призведе до неадекватних емоційних реакцій людини. Особливо це стосується тих емоцій, які складно висловити. Розвиток емоційної компетентності може привести до покращення здоров'я через уникнення стресу, який був би результатом придушення емоцій.

Емоційна компетентність розвивається шляхом навчання, тренування, набуття досвіду. Відповідно до «наукових досліджень, розвиток людини на 50 % визначається її генетикою і вихованням, на 10 % — зовнішніми обставинами і на 40 % залежить від самої людини, яка може впливати на свій стан».⁵³ Підвищення рівня емоційної компетентності сприятиме покращенню міжособистісних стосунків, оскільки недоречні емоції людина може проявляти в більш екологічний спосіб.

Емоційна компетентність відрізняється від концепції емоційного інтелекту, який, усвідомлюючи важливість емоцій, приділяє особливу увагу контролю або маніпулюванню ними.

На думку Д. Гоулмана, «емоційна компетентність має два основні складники: особиста компетентність (сюди входять розуміння себе, саморегуляція та мотивація) і соціальна компетентність (охоплює емпатію і соціальні навички)».⁵⁴ Він вважає емоційну компетентність близькою до емоційного інтелекту.

С. Брасер та ін.⁵⁵ розробили профіль для оцінювання внутрішньоособистісної та міжособистісної емоційної компетентності (Profile of Emotional Competence, PEC). Профіль охоплює п'ять основних емоційних компетенцій (ідентифікація, розуміння, експресія (вираження), регулювання та використання емоцій) окремо для власних емоцій та емоцій інших.

⁵³ Stein, S. J. (2007). *Make Your Workplace Great: The 7 Keys to an Emotionally Intelligent Organization*. Wiley. John Wiley & Sons, LTD

⁵⁴ Гоулман Д. Емоційний інтелект. Книжка, яка змінює уявлення про те, що означає бути розумним. Харків: Vivat, 2018. 518 с.

⁵⁵ Brasseur, S., Grégoire, J., Bourdu, R. & Mikolajczak, M. (2013). The Profile of Emotional Competence (PEC): Development and validation of a measure that fits dimensions of Emotional Competence theory. *PLoS ONE*, 8 (5):e62635. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0062635>

Таблиця 3.2

ПРОФІЛЬ ЕМОЦІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ

Виміри	Для себе	Для інших
Ідентифікація	Визначення своїх емоцій	Визначення емоцій інших
Розуміння	Розуміння своїх емоцій	Розуміння емоцій інших
Експресія	Вираження своїх емоцій	Вираження емоцій інших
Регулювання	Регулювання своїх емоцій	Регулювання емоцій інших
Використання	Використання своїх емоцій	Використання емоцій інших
	Інтраперсональна ЕК	Інтерперсональна ЕК
	Глобальна ЕК	

РЕС доступний безкоштовно для дослідницьких та клінічних цілей. Для його проходження користувачі мають володіти знаннями про емоційний інтелект та емоційну компетентність. Поінформованість здобувачів у відповідній тематиці уможлиблює точнішу інтерпретацію результатів тестування.

Розробники РЕС рекомендують це тестування лише як інструмент для оцінювання, проте його не можна використовувати для прийняття рішень про найм на роботу або винагороду за працю. Для проходження тестування за формою з 50-ти пунктів здобувачу достатньо витратити 10–15 хвилин, а для короткої версії — 5–1 хвилин. Розширена версія РЕС передбачає оцінювання за 50-ма пунктами (з 10-ти підшкал, утворених за двома факторами (внутрішньо-, міжособистісний ЕК) і глобальний бал ЕК), а коротка — за 20-ма. Цей профіль апробовано у кількох дослідженнях, що охопили 22 000 суб'єктів.

Емоційна компетентність є центральним ресурсом для успішного людського розвитку⁵⁶ і дозволяє ефективно діяти у досягненні цілей адаптації в емоційно збуджуючих ситуаціях.⁵⁷ Розвиток емо-

⁵⁶ Hohm, E., Laucht, M., Zohsel, K., Schmidt, M. H., Esser, G., Brandeis, D., & et al. (2017). Resilienz und Ressourcen im Verlauf der Entwicklung. *Kindheit und Entwicklung*, 26 (4), 230–239. Doi: 10.1026/0942-5403/a000236 [in German].

⁵⁷ Thompson R.A. Saarni C. (Ed.), *The development of emotional competence*, Guilford Press (1999)

ційної компетентності веде до поліпшення психічного й фізичного здоров'я, успіху в навчанні та покращує кар'єрні можливості.⁵⁸

Емоційна компетентність важлива у багатьох аспектах людського життя, зокрема для здобуття кваліфікації (визначає академічний і професійний успіх), соціалізації (сприяє побудові гармонійних соціальних стосунків) та суб'єктивації (допомагає вибудувати життя за своїми цінностями).⁵⁹ У табл. 3.3 наведено аспекти впливу рівня емоційної компетентності на кар'єрні можливості людини.

Таблиця 3.3

ВПЛИВ НИЗЬКОГО ТА ВИСОКОГО РІВНІВ РОЗВИТКУ ЕМОЦІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ НА КАР'ЄРНІ МОЖЛИВОСТІ

Низький рівень	Високий рівень
Обмежені можливості просування по службі	Високі шанси кар'єрного просування та зростання
Складнощі у створенні міцних професійних зв'язків	Кращі можливості для створення стійких соціально-трудових відносин та розвиток професійної мережі
Нестача соціальних навичок для ефективного управління командами та індивідами	Ефективні навички лідерства й управління командою
Зростання конфліктності та непорозуміння на роботі	Відмінні комунікативні навички для взаємодії та розв'язання конфліктів
Низька ймовірність отримання високого рівня доходу	Висока ймовірність просування по службі та підвищення зарплати
	Висока ефективність ведення переговорів та кар'єрні можливості
	Висока адаптивність та стійкість у складних ситуаціях
	Широкі можливості для особистого та професійного розвитку

⁵⁸ Jones S.M., Kahn J. *The Evidence Base for How We Learn: Supporting Students' Social, Emotional, and Academic Development* (2017) <https://www.aspeninstitute.org/publications/evidence-base-learn/>

⁵⁹ Biesta G. *Risking ourselves in education: qualification, socialization, and subjectification revisited* *Educational Theory*, 70 (1) (2020), pp. 89–104, 10.1111/edth.12411

Розвиток емоційної компетентності дозволяє сучасному лідеру:

1. Дотримуватися неупередженості. ЕК допомагає лідеру розпізнавати та розуміти власні емоції і їхні наслідки, а також усвідомлювати та приймати емоції інших людей. Неупередженість сприяє розбудові конструктивної взаємодії. Лідеру легко знаходити спільну мову з різними людьми незалежно від соціального статусу, культурного фону або інших чинників, що можуть впливати на стереотипи й упередження у спілкуванні.

2. Сприймати виклики як нові можливості. ЕК допомагає лідеру розвивати емоційну стійкість та здатність адаптуватися до різноманітних ситуацій. Ці властивості стають критичними факторами у досягненні успіху в управлінні та лідерстві. Лідери, які мають розвинену емоційну компетентність, не тільки можуть ефективно керувати своїми власними емоціями, а й перебувають у стані, що дає змогу впливати на емоційний клімат у команді або в організації. У стресових ситуаціях лідер з високою ЕК спроможний зберігати спокій та зосередженість, що сприяє ефективному ухваленню рішень. Емоційна стійкість допомагає лідерам не піддаватися паніці, а перегрупуватися та шукати конструктивні шляхи розв'язання проблем. Гнучкість і готовність до змін також є ключовими якостями, що розвиваються з допомогою емоційної компетентності. Лідер, який швидко адаптується до змін, здатен реагувати на непередбачувані обставини та впроваджувати нові стратегії або підходи до розв'язання проблем. У кожній зміні лідер бачить можливість для професійного зростання, а не лише загрозу або перешкоду.

3. Усвідомлювати свої емоції та управляти ними. Це ключова компетенція для лідера, що дозволяє йому діяти раціонально й ефективно навіть у найскладніших ситуаціях, підтримуючи позитивний емоційний клімат у команді та досягаючи поставлених цілей. Управління емоціями дозволяє лідеру залишатися раціональним і зосередженим, не даючи емоційним сплескам впливати на рішення. Замість того, щоб діяти спонтанно під впливом емоцій, лідер може виявляти емпатію та розуміння, ретельно відбираючи свої реакції на різні ситуації. Лідер, який вміє управляти своїми емоціями, може зберігати холоднокрівність і впевненість навіть у найбільш напружених ситуаціях.

4. Створювати довірливі відносини у колективі. Лідер, який володіє ЕК, спроможний виявляти емпатію та співчуття до потреб і почуттів своїх підлеглих, що створює атмосферу взаєморозуміння та підтримки в колективі. Ключовою складовою ЕК є вміння почути та зрозуміти почуття й бачення інших людей. Лідер, який може відчувати та розуміти емоційний стан своїх підлеглих, визнає важливість їхніх почуттів, що своєю чергою сприяє налагодженню відносин довіри, розуміння та підтримки. Проявляючи емпатію, лідер може підтримувати підлеглих у складних життєвих ситуаціях, визначати їхні потреби та стимулювати їх особистий і професійний розвиток. Це сприяє формуванню тісних стосунків у команді та підвищує загальний рівень довіри між керівником і підлеглими.

5. Вибудовувати ефективну комунікацію. Емпатична комунікація допомагає лідеру встановлювати глибокі зв'язки з підлеглими й колегами, сприяючи взаєморозумінню та вирішенню конфліктів. З огляду на емоційний стан співрозмовника, лідер може підлаштувати свої слова і тон голосу так, щоб підтримати співрозмовника та дати йому відчуття себе зрозумілим. Це збільшує ймовірність успішного спілкування та забезпечує позитивну динаміку в колективі. Емоційно компетентний лідер може ефективно використовувати мову тіла та невербальні засоби спілкування для підсилення своїх повідомлень і вираження своїх емоцій. Він також здатен адаптувати свій стиль комунікації до потреб та особливостей аудиторії, що сприяє підвищенню ефективності спілкування й досягненню бажаних результатів.

6. Відчувати свої межі та кордони інших людей. Розуміння та повага до особистих меж і кордонів інших людей є важливим аспектом емоційної компетентності лідера. Емоційно компетентний керівник може відчутти, коли інша людина відчувається некомфортно чи перевтомлена, і здатний адекватно відреагувати на це, дотримуючись її особистих меж. Здатність лідера розрізняти особисті межі та кордони своїх підлеглих допомагає створювати атмосферу взаємоповаги та взаєморозуміння в колективі. Лідер, який вміє поважати індивідуальні потреби та межі своїх співробітників, забезпечує здорову робочу атмосферу, де кожен відчуває розуміння і підтримку. Повага до особистих меж колег сприяє підвищенню моральної та емоційної гармонії в ко-

лективі. Коли люди відчувають, що їхні межі поважають, вони демонструють більшу відкритість до спілкування та співпраці, що забезпечує позитивну динаміку й підвищує ефективність роботи.

Емоційна компетентність надзвичайно важлива для розвитку та успіху людини у різних сферах життя. Ця концепція, що базується на розумінні емоцій як нормальних і корисних аспектів буття, допомагає людині розвивати вміння розпізнавати, розуміти, виражати, регулювати та використовувати власні емоції, а також реагувати на емоції інших людей. Приховування емоцій та відкладання їхнього проживання на потім наразі вважається шкідливим, оскільки це може призвести до стресу та неадекватних емоційних реакцій. Водночас розвиток емоційної компетентності сприяє покращенню здоров'я, гармонізації міжособистісних стосунків та розширенню кар'єрних можливостей.

Практичні завдання

Завдання 1. Секрети емоційного інтелекту

Цікаво⁶⁰

Перегляньте виступ основоположника теорії емоційного інтелекту Д. Гоулмана «Секрет емоційного інтелекту. Гоулман про емоції у нашому житті», який доступний за посиланням.



Дайте відповіді на запитання:

- Якими навичками повинен володіти сучасний лідер?
- Як впливає емоційний інтелект на лідерство та продуктивність?
- Як впливає емоційний інтелект на залученість персоналу?

⁶⁰ Хмаринка Science (31.03.2024). Секрет емоційного інтелекту. Гоулман про емоції у нашому житті [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=2RlqRmVQ9w>

Завдання 2. Емоції та емоційні реакції

Почуття та настрої членів команди залежить від емоційного фону. Емоційні реакції одного учасника команди можуть змусити багатьох переживати ті самі почуття, що позначатиметься на психологічному кліматі в колективі. Здатність керівника розпізнавати емоції веде до розвитку емпатії, тобто готовності співпереживати.

Цікаво⁶¹

Усі емоції поділяються на базові та змішані. На думку Флемінга К. «...базові характеризуються тим, що їх переживають усі люди і навіть деякі види вищих тварин. Решта емоцій — це різні варіації базових почуттів або їх суміш»⁶².



З використанням QR-коду перейдіть на «Словник емоцій» та ознайомтесь з визначеннями емоцій гнів, відроза, радість, злість, подив, страх, сум та тривога.

Дайте відповіді на запитання:

- Як часто вам доводиться переживати кожен з цих емоцій?
- З якими людьми/місцями/справами асоціюються ці емоції?
- З якими фізичними відчуттями пов'язана кожна з цих емоцій?
- Які техніки ви використовуєте, щоб приборкати негативні емоції?

Завдання 3. Розпізнавання емоцій

Розгляньте фото з емоціями людей. Назвіть емоції, які ви можете розпізнати. Пригадайте, коли ви або ваші знайомі/колеги відчували ці емоції. Обміркуйте фізіологічні та хімічні прояви відповідних емоцій. Намагайтесь виділити якомога більше ознак прояву цих емоцій.

Заповніть шаблон для виконання завдання.

⁶¹ Словник емоцій. Бібліотека. URL: <https://eq-ap.com/dictionary-of-emotions-ua/> (дата звернення 09.03.2024).

⁶² Флемінг К. Емоційна спритність: путівник лідера. Емоції. Харків: Моноліт Бізз, 2024. 240 с. [с.220].



Рис. 3.2. Емоції людей

Шаблон для виконання завдання:

№ зображення емоції	Назва емоції	Фізіологічні та хімічні прояви емоції

Завдання 4. Усвідомлення емоцій

Ситуація 1.

На діловій зустрічі з інвесторами ваш колега презентує фінансовий звіт за поточний рік. Він дуже добросовісно підготував звіт і презентацію, але відчувається певна напруга у конференц-залі. Кілька інвесторів пошепки розмовляють один з одним. Колеги відволікаються на повідомлення у месенджерах, а дехто посміюється.

Опишіть емоції та почуття, які може переживати під час виступу доповідач?

Як взяти ситуацію під контроль?

Ситуація 2.

Ви помилково надіслали лист колезі, який був адресований вашому керівнику. У листі ви повідомляєте керівника про результати роботи команди за проектом і викладаєте ваші пропозиції щодо преміювання. Колега, який помилково отримав лист із вашим рішенням, позбавлений премії, оскільки не лише не виконав завдання, а й саботував ваші доручення, підриваючи ваш авторитет перед членами команди та намовляючи інших ігнорувати ваші доручення.

Опишіть емоції та почуття, які може переживати Ваш підлеглий, прочитавши цей лист?

Які дії вам як керівникові варто зробити, щоб запобігти напрузі в команді?

Завдання 5. Розуміння емоцій

Ситуація 1.

Генеральний директор компанії у спілкуванні з керівниками структурних підрозділів нерідко зривається на крик, проявляє агресію та ображає колег. Якщо такі ситуації виникають на нарадах зранку, то лінійні керівники часто переносять свій поганий настрій на колег.

Які емоції можуть виникати у працівників? Які кроки доцільно вжити, щоб подбати про емоційну гігієну в колективі?

Ситуація 2.

Керівник проекту має сьогодні фіналізувати звіт, оскільки на завтра запланована презентація результатів проекту перед основними стейкхолдерами. Він виконав частину своєї роботи,

але головний бухгалтер затримує фінансові документи щодо використання коштів на покриття витрат за проектом. До кінця робочого дня залишається кілька годин. Керівник проекту вже телефонував та заходив до головного бухгалтера з проханням поквартитися, але той дуже педантичний і попросив не квапити його. До кінця робочого дня залишилася одна година. Нервова напруга зростає.

Які емоції властиві обом колегам у цій ситуації? Що можна порадити керівнику проекту?

Завдання 6. Управління емоціями

Ситуація 1.

Ви проводите ділову нараду, на якій присутні працівники вашого відділу та колеги з інших підрозділів організації, залучені до підготовки щорічної бізнес-конференції. Під час наради між вашими колегами та керівником рекламного відділу виникла суперечка щодо погодження плану організаційних заходів для бізнес-конференції. Ви відчуваєте, що ситуація виходить з-під контролю і учасникам суперечки важко опанувати власні емоції. Кожен з них готовий відстоювати власну думку і наполягає, щоб вона була врахована.

Які емоції чи почуття відчувають ваші колеги? Що відчуваєте ви? Як можна приборкати емоції учасників суперечки?

Ситуація 2.

Керівник відділу управління проектами через високу напруженість упродовж минулого тижня почувається емоційно виснаженим і вже не вперше запізнюється на роботу. Коли він заходить до відділу, то всі співробітники вже перебувають на своїх місцях і занурені в роботу. Він намагається менше контактувати з ними, приховуючи власну недисциплінованість вдаваними важливими телефонними бесідами та скролінгом у телефоні впродовж робочого дня. Найбільш добросовісним і здібним співробітником у відділі є Олександр Харченко. Керівник відділу знає, що Олександр приходить на роботу завчасно, багато зробив для поточного проекту. Однак цього місяця він забув подати кандидатуру Олександра на преміювання за продуктивність та високу напруженість. Керівник відділу помічає невдоволення Олександра поточною ситуацією, проте щоразу відкладає розмову, щоб не виправдовуватись. Кандидатура

Олександра розглядається як пріоритетна на позицію керівника великого проекту, що стартує за місяць.

Оцініть морально-психологічний клімат у відділі. Що відчуває Олександр Харченко? Яких помилок припускається керівник відділу? Які поточні кроки потрібно зробити, щоб покращити ситуацію, що склалася?

Тема 3.2. Техніки розвитку емоційного інтелекту та емоційної компетентності керівника

Емоційний інтелект і емоційна компетентність стають усе важливішими у сучасному світі, де успіх у бізнесі, взаємини та особисте задоволення нерозривно пов'язані з нашою здатністю розуміти й виражати свої емоції та керувати ними, а також розуміти емоції інших людей.

Техніки розвитку емоційного інтелекту та емоційної компетентності є незамінними інструментами для кожної людини, оскільки вони допомагають нам стати більш усвідомленими, збалансованими й ефективними у наших взаєминах та досягненні мети. У цій темі ми розглянемо різноманітні методи й техніки які допоможуть розвивати емоційний інтелект і емоційну компетентність керівника, покращуючи якість особистого життя та взаємин з іншими.

3.2.1. Розвиток самосвідомості

Розвиток самосвідомості — це процес постійного самовивчення, рефлексії та розвитку. Розглянемо способи, які можуть допомогти розвинути самосвідомість керівника:

1. Свідоме спостереження за собою. Аналізуйте зв'язок між власними емоціями та поведінкою. Звертайте увагу на власну поведінку, яка викликає негативну реакцію у колег. Спостерігайте за своїми діями, реакціями та думками у різних ситуаціях. Спробуйте зрозуміти, чому ви реагуєте саме так і як це впливає на ваше

життя. Визначте негативні тригери та обміркуйте можливі поведінкові відгуки, які зможете проявити наступного разу, коли опинитесь у подібній ситуації.

2. Практика медитації та усвідомленості. Регулярна медитація допомагає зосередитися на своїх думках, емоціях та фізичних відчуттях. Це допомагає покращити усвідомлення себе та свого стану.

3. Ведення щоденника емоцій. Ведення щоденника емоцій дозволяє зафіксувати емоції та думки, пов'язані з ними. Аналіз власних реакцій на події, зв'язок між почуттями та конкретними ситуаціями допомагає виявити патерни в емоційному житті. У такий спосіб можна відстежувати зміни власного емоційного стану з часом, виявляти фактори, які спричиняють стрес або підвищують настрій, і зосередитися на тих аспектах життя, які роблять вас щасливими.

4. Вивчення власних цінностей та переконань, саморефлексія дозволяють проаналізувати сильні та слабкі сторони, цінності, цілі та способи їх досягнення. Після того, як ви усвідомите, як ви реагуєте на певні ситуації, поставте собі питання про причини цих реакцій. Продумайте чи відповідають ваші дії вашим цінностям та цілям.

5. Робота з ментором або коучем допомагає отримати об'єктивну оцінку потенціалу керівника. Коуч або ментор може надати новий погляд на проблеми та ситуації, що допоможе лідеру побачити їх з іншого ракурсу та знайти кращі рішення, а також удосконалити особисті навички, такі як комунікація, ефективне управління часом, розвиток емоційного інтелекту тощо.

6. Зворотний зв'язок із колегами та рідними розвиває комунікаційні навички керівника, сприяє покращенню взаєморозуміння та співпраці, дозволяє отримати нові знання та інсайти, які можуть бути корисними для самовдосконалення та підвищення емоційної стійкості. Розвивайте вміння коректно розпізнавати емоції оточуючих і свої власні. Якщо вас не вдовольняють певні дії підлеглих, скажіть їм, які саме й чому. Будьте максимально конкретними. Загальні слова, як, до прикладу, «ви проявляєте низьку ефективність», «ви недостатньо добросовісні», не дадуть бажаного ефекту. Скажіть прямо, чим ви не вдоволені та як поліпшити ситуацію.

7. Саморозвиток у напрямі збагачення знаннями з практичної психології та поведінкових наук сприятиме зародженню нових ідей та інсайтів щодо вашого особистого стилю керівництва. Максимальне розширення кругозору сприятиме розумінню й усвідомлен-

ню різниці між людьми. Будьте відкриті до нових досвідів, навчання та вдосконалення. Чим більше ви дізнаєтесь про себе, тим більше ви зможете зростати як особистість.

8. Практика з постановки цілей та планування. Встановлення чіткої мети та розробка плану досягнення цієї мети допоможе вам краще розуміти, куди ви рухаєтесь і як досягти своїх цілей. Вчіться думати на два кроки вперед, плануйте та дотримуйтеся тайм-менеджменту.

Розглянемо кілька технік для розвитку самосвідомості.

ТЕХНІКИ ДЛЯ РОЗВИТКУ САМОСВІДОМОСТІ

Техніка «Самоусвідомлення»

Формуйте звичку фіксувати ключові випадки, що розвивають ваше самоусвідомлення. Для цього можна практикувати наговорювання на диктофон або записування у щоденник.

1. Тезисно опишіть робочу ситуацію.
2. Проаналізуйте ситуацію з боку інших людей, яких вона стосувалася, або тих, хто став очевидцем. (Навіть, якщо ви не погоджуєтесь з їхніми судженнями, визнання їхнього права на погляди і переконання робить вас більш чуйною людиною).
3. Вдумливо проаналізуйте думки інших про ситуацію. Не бійтесь визнавати власні помилки чи переглядати цінності та переконання. Це ваш ресурс для зростання як емпатійного лідера.

Техніка «Проживаємо емоції»⁶³

1. Коли приходить почуття або емоція, зазначаємо і називаємо її: «Я відчуваю злість/страх/сором тощо». Якщо це складно, зазначайте, що відбувається з вашим тілом. Наприклад: «У мене є напруга в ділянці живота і зводить щелепи, це схоже на злість».
2. Не включаємося в емоцію, але й не кидаємо її напризволяще. Звертаємося до неї з цікавістю і досліджуємо її: «Де ця емоція у мене в тілі? Якої вона форми? Кольору? Щільності? Рухома чи ні?»
3. Підключаємо зовнішній фон: «Так, мені зараз страшно, але навколо мене є життя — за вікном бачу хмари, ось у дворі йде кішка, в іншій кімнаті грає моя дитина тощо».

⁶³ EQ PRODUCTION. URL: <https://eq-ap.com/про-компанію-укр/> (дата звернення 09.03.2024).

4. Дихаємо. Помічаємо емоцію, помічаємо фон і дихаємо з більш тривалим видихом. Пара хвилин, і ваша емоція піде на спад.

Імовірно, якщо ви тільки почали цим займатися, емоція може повернутися. Просто повторюємо весь цикл ще і ще раз, поки не стане достатньо.

Формування навички відбувається досить тривалий час, від місяця і більше. А якщо йдеться про поводження з емоціями, то це дія на все життя. Що частіше ви будете її відпрацьовувати, то краще й автоматичніше це виходитиме. Усе як у звичайній роботі.

Техніка «Контроль внутрішнього діалогу»⁶⁴

1. Встановіть будильник на п'ять дзвінків з різними інтервалами впродовж дня з огляду на те, що виконання техніки займе три дні.

2. Щоразу почувши дзвінок, запитайте себе: «Про що я зараз думаю?» і якщо зміст думок має ознаки сумніву, ваш розум охоплений страхом або ви відчуваєте почуття провини, то ви перебуваєте у стані непродуктивного діалогу.

3. Зафіксувавши цей факт, поставте собі запитання: «А що нині зі мною відбувається в реальному просторі?» Так ви переведете фокус своєї уваги на фізичні прояви поточної ситуації, кінестичні відчуття, а ваші думки припинять хаотичне блукання.

4. Після завершення триденного терміну наступні два дні вдавайтеся до аналогічного контролю свого стану спонтанно, вже без нагадування будильника.

5. Для зупинки внутрішнього діалогу, крім зазначеного прийому, можна використовувати медитацію та духовні й тілесні практики різних шкіл і напрямів самовдосконалення.

Техніка «Творець емоцій»

1. Визначте та назвіть свій поточний емоційний стан.

2. Розправте плечі, вирівняйте спину та підніміть підборіддя так, щоб воно утворило прямий кут з лінією вашої шиї.

3. Подумайте про когось, хто вам подобається, викличте у своїй уяві його візуальний образ, посміхніться.

4. Відчуйте та зафіксуйте той факт, що ваш емоційний стан змінився на більш позитивний.

⁶⁴ EQ PRODUCTION. URL: <https://eq-ap.com/про-компанію-укр/> (дата звернення 09.03.2024).

3.2.2. Розвиток самоконтролю

У сучасному динамічному бізнес-середовищі, коли переважно доводиться працювати в умовах невизначеності, вміння керівника володіти собою має критичне значення для успішної роботи та досягнення результатів. Самоконтроль допомагає керівнику уникати емоційного вигорання, раціонально реагувати на складні ситуації, підтримувати продуктивне та сприятливе робоче середовище для команди. Розвиток самоконтролю є однією з ключових складових успішного керівництва в будь-якій організації.

Розглянемо способи, які можуть допомогти розвинути самоконтроль керівника:

1. **Дихальні практики.** Уміння керувати диханням сприяє вмінню керувати собою. Крім того, правильне дихання стимулює роботу серця, головного мозку і нервової системи, позбавляє людину від багатьох хвороб, покращує травлення. Використання технік дихальної гімнастики та свідомого дихання може допомогти керівникам заспокоїти нервову систему та зберегти спокій у стресових ситуаціях.

2. **Встановлення пріоритетів.** Навчання керівників ефективно встановлювати пріоритети та концентруватися на найважливіших завданнях допомагає уникнути відволікань та зберегти контроль над ситуацією.

3. **Техніки релаксації.** Інколи важливо знати, як розслабитись у стресових ситуаціях. Керівники можуть використовувати різні методи релаксації, такі як йога, прогулянки або слухання музики, щоб зберегти спокій та зосередженість.

4. **Підтримка здорового способу життя.** Регулярна фізична активність, здорове харчування та достатній сон допомагають підтримувати фізичне та емоційне благополуччя, що, своєю чергою, сприяє збереженню самоконтролю.

5. **Управління часом.** Ефективне управління часом допомагає керівникам уникати стресу, що може виникнути внаслідок браку часу на виконання завдань. Плануйте перелік важливих справ на день. Складаючи список пріоритетних справ, перелічуйте в ньому, крім необхідних, такі, які б вам хотілося зробити для себе сьогодні. Регулярно відзначаючи, що вдалося зробити, ви відчуєте почуття задоволення. Діліть заплановане на категорії: головне й те, що можна зробити пізніше; важливо вміти ставити цілі та розставляти

пріоритети. Ця рекомендація, за всієї її простоти, досить складна у здійсненні: вона охоплює уміння говорити «ні», обмежувати себе, планувати свою діяльність щодня з урахуванням цілей, поставлених на тривалий період.

6. Позитивне мислення. Навчання керівників практикувати позитивне мислення, шукати переваги та можливості у будь-якій ситуації допомагає зберегти оптимізм і рухатися вперед. Людина з розвиненим позитивним мисленням свідомо спрямовує свою увагу на досягнення цілі. Вона вміє розпізнати проблему, оцінити можливості та ресурси для її вирішення та запропонувати план дій, проаналізувавши ризики. Якщо ви розвиватимете компетенцію позитивного мислення, то ваша робота буде місцем, де ви реалізуєте себе із задоволенням і з максимальною віддачею. Ви будете незалежні від зовнішніх обставин, віритимете у власні сили, отримуватимете енергію та задоволення від того, що все вдається, насолоджуватиметесь улюбленою справою та спілкуванням із колегами і клієнтами.

Розглянемо кілька технік для розвитку самоконтролю.

ТЕХНІКИ ДЛЯ РОЗВИТКУ САМОКОНТРОЛЮ

Техніка «Зони впливу»⁶⁵

1. Розділіть аркуш паперу вертикальною лінією на дві частини. Ліву частину назвіть «Зоною занепокоєння», а праву — «Зоною впливу»;

2. У колонці «Зона занепокоєння» випишіть мінімум 10 ситуацій, які протягом останньої доби викликали у вас негативний емоційний відгук;

3. У колонці «Зона впливу» навпроти кожного з десяти пунктів поставте «+», якщо вам вдалося відразу змінити небажану ситуацію, і «-», якщо це виявилось неможливим;

4. Протягом наступних трьох днів виконуйте аналогічну процедуру раз на день, і ваша сенсорика почне самостійно відсікати сприйняття абсолютно непотрібних для вас подразників і, як наслідок, — емоційно реагувати на них.

⁶⁵ EQ PRODUCTION. URL: <https://eq-ap.com/про-компанію-укр/> (дата звернення 09.03.2024).

Техніка «Три секунди»⁶⁶

Перед тим, як щось сказати у відповідь на репліку співрозмовника, поставте собі три запитання:

1. Це ПОТРІБНО казати?
2. Мені саме ЦЕ потрібно казати?
3. Мені потрібно це казати САМЕ ЗАРАЗ?

Якщо на всі три запитання ви без затримки отримуєте ствердну відповідь — сміливо та щиро випалюйте все назовні. Але якщо хоча б на частку секунди ви запнетесь, то краще промовчати й обрати для свого послання іншу форму.

3.2.3. Розвиток мотивації

Розвиток мотивації у керівника є важливим елементом досягнення успіху та високих результатів у команді. Ось декілька способів, які можуть допомогти у цьому:

1. Встановлення чітких цілей. Визначте конкретні, досяжні та зрозумілі цілі для себе та своєї команди. Цілі мають бути специфічними, вимірюваними, досяжними, реалістичними та з обмеженим часом досягнення (SMART).

2. Створення мотивуючої атмосфери. Забезпечте позитивну та мотивуючу атмосферу в команді, де працівники відчувають підтримку та визнання за свою роботу.

3. Розвиток особистих навичок і компетенцій. Заохочуйте керівників до постійного професійного розвитку та навчання. Підтримка їх особистого зростання допоможе зберегти мотивацію та зацікавленість у досягненні результатів.

4. Забезпечення визнання та нагород. Визнання за досягнення та нагороди за високі результати стимулюють керівників до подальших успіхів і зберігають їх мотивацію.

5. Створення можливостей для зростання. Забезпечте керівникам можливості розвиватися та просуватися вперед у своїй кар'єрі. Це може включати навчання новим навичкам, участь у проєктах зі стратегічного значення та отримання нових відповідальностей.

⁶⁶ EQ PRODUCTION. URL: <https://eq-ap.com/про-компанію-укр/> (дата звернення 09.03.2024).

6. Стимулювання творчості та ініціативи. Заохочуйте керівників до творчості й ініціативи в пошуках нових ідей та рішень. Допоможіть керівникам зрозуміти, як їхні особисті цілі та цілі компанії взаємопов'язані, як вони можуть сприяти досягненню загальної мети.

Розглянемо кілька вправ і технік на виявлення мотивації:

ВПРАВИ ТА ТЕХНІКИ НА РОЗВИТОК МОТИВАЦІЇ

Вправа на розвиток мотивації

Для оцінки вашої мотивації дайте відповідь на запитання:

1. Що для вас важливо в кар'єрі/роботі?
2. Які критерії визначають ваш вибір робочого місця?
3. Що захоплює/викликає інтерес у вашій поточній роботі?
4. Назвіть плюси та мінуси вашої поточної роботи?
5. Що/хто впливає на вашу ефективність?
6. Що може змусити вас шукати іншу роботу?
7. Як ви мотивуєте себе, своїх підлеглих/близьке оточення на нові досягнення?

Техніка «Міняю мінус на плюс»⁶⁷

Приділяти по одній хвилині три рази на день для пошуку позитивних аспектів у своєму житті. Свідомо навчитися «ловити» в собі негативні установки і одразу переводити їх в позитив. Наприклад:

- «–» Я не зможу виступити добре на конференції.
- «+» Це буде найкращий мій виступ на конференції.
- «–» Я не зможу обійняти цю посаду.
- «+» Я обійму цю посаду і переді мною відкриються нові перспективи.

Техніка «Візуалізація»⁶⁸

1. Зосередьте думки на майбутній події, наприклад комерційній угоді, романтичному побаченні, купівлі автомобіля, та встановіть таймер на 3 хвилини.

2. Уявіть у всіх деталях мізансцену цієї події так, ніби ви переглядаєте її в театрі або на екрані, де все відбувається за завданням вами сценарієм.

⁶⁷ EQ PRODUCTION. URL: <https://eq-ap.com/про-компанію-укр/> (дата звернення 09.03.2024).

⁶⁸ EQ PRODUCTION. URL: <https://eq-ap.com/про-компанію-укр/> (дата звернення 09.03.2024).

3. За всім, що розгортається у вашій уяві, спостерігайте дисоційовано (без емоцій), начебто дещо зі сторони.

4. Під час уявного перегляду поступово підключайте усвідомлення та переживання тих емоцій, які ви хотіли б пережити, коли відповідна подія відбудеться насправді.

5. Після звуку таймера подумки закінчіть перегляд та переключіть увагу на інший предмет.

3.2.4. Розвиток емпатії

Розвиток емпатії у керівника дуже важливий для побудови успішних взаємин з підлеглими, співробітниками та партнерами. Ось декілька способів, які можуть допомогти в цьому:

1. Емпатійне слухання. Звертайте увагу на те, що говорять ваші співробітники, і намагайтеся зрозуміти їхні почуття та переживання. Розвиток навичок емпатійного слухання допомагає встановити довіру, відданість, мотивацію та безпеку. Лідер, який оволодів навичками емпатійного слухання, є прикладом лідера, який остаточно володіє ситуацією, покладається на факти і розуміє почуття членів команди. Працівники з такими лідерами демонструють більшу залученість і продуктивність праці.

2. Співпереживання. При ухваленні рішень або вирішенні конфліктів намагайтеся уявити себе на місці іншої сторони, щоб зрозуміти її позицію та почуття. Такий підхід дозволить глибше зрозуміти мотиви та емоції, що криються за словами співрозмовника, сприятиме розвитку емпатії та співпереживання і побудові здорових робочих відносин. Співпереживання допомагає у пошуку компромісу та дозволяє відвернути ескалацію конфлікту, шляхом прийняття взаємовигідного рішення.

3. Щирий інтерес до інших. Запитуйте своїх співробітників про їхні потреби, думки та відчуття, проявляйте інтерес до їхнього добробуту, щоб створити більш комфортне та продуктивне робоче середовище. Прояв щирого інтересу до колег сприяє виявленню проблем на ранніх стадіях, підвищенню взаєморозуміння та мотивації.

4. Вдячність та визнання. Визнання досягнень співробітників та прояв вдячності є важливим аспектом в управлінні персоналом. Співробітники, які відчувають що їхні зусилля цінуються та визна-

ються керівництвом, як правило виявляють більшу вмотивованість до роботи, лояльність до організації та кращі результати роботи.

5. Розвиток комунікативних навичок. Робота над удосконаленням комунікативних навичок, у тому числі невербальної комунікації та ефективності вираження почуттів, може значно полегшити спілкування з іншими та підвищити емпатію. Розвиток комунікативних навичок сприяє більшій відкритості та взаєморозумінню в команді, що своєю чергою підвищує якість міжособистісних стосунків, рівень довіри та ефективність співпраці.

6. Навчання відкритості до різних поглядів. Намагайтеся зрозуміти різноманіття думок і почуттів у співробітників. Заохочуйте та стимулюйте вільне висловлення їхніх думок у колективі. Врахування різних поглядів сприятиме створенню відкритого робочого середовища, де кожен відчуватиме себе важливою частиною команди. Активне слухання, повага до інших точок зору сприятиме зміцненню довіри, побудові конструктивного діалогу, підвищенню мотивації.

7. Співпраця та підтримка. Активна співпраця з колегами та надання їм підтримки у складних ситуаціях збільшує рівень довіри та відчуття підтримки. Проведення регулярних зустрічей, відкритих дискусій та обговорень, де працівники не боятимуться висловлювати думки, сприятиме підтримці атмосфери довіри та згуртованості, що позитивно впливатиме на командний дух та результативність колективу і кожного зокрема.

Розглянемо кілька технік для розвитку емпатії:

ТЕХНІКИ ДЛЯ РОЗВИТКУ ЕМПАТІЇ

Техніка «Залученість до діалогу»

Зверніть увагу на те, що і як ваш колега говорить (емоції, тон та гучність голосу, інтонація, темп і ритм мовлення, мова тіла, використання метафор та будь-які інші вербальні й невербальні патерни поведінки. Спробуйте уникати відволікання і концентруватися саме на тому, що він вам розповідає. Демонструйте реакцією, поглядом і поведінкою свою зосередженість на почутому, навіть, якщо не поділяєте думку. Слухайте без засудження й оцінки. Для зворотного зв'язку під час розмови використовуйте фрази: «Я слухаю», «Я розумію», «Я бачу», «Я чую».

Техніка «Повертання та повторення»

Для підсилення залученості до діалогу використовуйте цитування сказаного співробітником, додаючи фрази: «Якщо я правильно вас розумію...», «Ви вважаєте, що...».

Техніка «Підтвердження розуміння»

Підтверджуйте розуміння почутого, повторюючи власними словами те, що сказав співрозмовник. Сформулюйте ту саму думку інакше або в стислому вигляді, щоб переконатись у точності власного розуміння почутого. Наприклад: «Виправте мене, якщо я помиляюся...», «Говорючи іншими словами, ви вважаєте...», «Ви відчуваєте ці емоції, бо...».

Щоб краще зрозуміти думку, почуття та емоції співрозмовника, дозвольте йому говорити більше, щоб він відчував себе максимально комфортно у розмові. Не намагайтеся заповнювати кожну паузу фразами, які показують, що ви слухаєте і розумієте. Давайте колезі час і простір, щоб зібратися з думками та висловитися, якщо він цього прагне.

Техніка «Вербалізація емоцій та почуттів»

Навчіться зрозуміти емоції та почуття інших людей, погляньте на ситуацію з їхньої позиції. Демонструйте колегам, що їхні емоції/почуття важливі та заслуговують на увагу. Використовуйте у діалозі фрази «Я бачу, що це хвилює вас...», «Я бачу, що ви тривожитесь...», «Я розумію, наскільки це важливо для вас...». Використовуючи такі фрази, ви демонструєте співрозмовнику, що ви чуєте не просто слова, а весь той контекст, який стоїть за ними. У такий спосіб ви демонструєте активне слухання та намагання зрозуміти значення не тільки того, про що говорять, а й того, що хочуть сказати, але не говорять.

Вивчайте мову тіла та інші невербальні комунікації (поза, погляд, тон голосу, гучність голосу, повторення слів тощо).

Техніка «Деталізація та уточнення»

Попросіть співрозмовника розкрити глибше незрозуміле місце в розповіді або зупинитися на чомусь детальніше. Використовуйте такі фрази: «Цікаво, а чи не могли б детальніше сказати/уточнити...», «Що ви маєте на увазі?».

Якщо потрібно прояснити певні деталі ситуації, ви можете звернутися до співрозмовника з проханням: «Можливо, ви б хотіли ще щось додати?», «Не могли б ви розвинути вашу думку?».

Техніка «Висновок та рефлексія»

У кінці розмови доречно підвести підсумок не окремої фрази, а почутої розповіді або розмови в цілому. Сформулюйте простими і зрозумілими словами логічні взаємозв'язки почутого. Ця техніка цілком корисна у тривалих розмовах і допомагає скласти фрагменти розмови у смислову єдність. Використовуйте фрази: «Якщо виходити з того, що ви сказали...», «Якщо тепер підсумувати сказане вами, то...», «З вашої розповіді я зробив такі висновки...».

3.2.5. Розвиток соціальних навичок

Розвиток соціальних навичок є ключовим для успішного керівника. Ось кілька способів, які можуть допомогти у цьому:

1. **Лідерство**, що ґрунтується на довірі до команди, відіграє критичну роль у формуванні ефективної та конструктивної робочої атмосфери. Надійність та відкритість з боку лідера спонукає членів команди брати на себе більше відповідальності за свої дії та результати роботи. Це не лише сприяє розвитку відповідальності членів команди, а й надає їм почуття власної важливості та значущості для досягнення спільних цілей. Лідер, який проявляє довіру до своєї команди, є прикладом екологічного спілкування та взаємодії на робочому місці. Він створює атмосферу, в якій відносини між колегами та результати роботи побудовані на взаємній повазі, відкритості та підтримці. Показуючи, як можна демонструвати почуття та емоції на роботі в екологічний спосіб, лідер стимулює розвиток позитивної корпоративної культури та сприяє психологічному комфорту у команді. Відкритість та екологічність у спілкуванні сприяють зниженню ризиків виникнення конфліктів та покращенню якості прийняття рішень у команді. Такий підхід допомагає зміцнити відносини в колективі, збільшити ефективність співпраці та підвищити загальний рівень задоволеності від роботи.

2. **Командна робота та співробітництво**. Лідер має максимально володіти інформацією про кожного члена своєї команди. Оцініть свою команду (її розмір, цінності, позитивні настанови, які впливають на всіх і на кожного зокрема, мотиваційні чинники, ефективність за місяць, квартал, рік тощо). Подумайте про свої очікування від команди та про те, що очікують від вас. Якщо

важко проаналізувати команду за всіма ознаками, то активно стимулюйте відкритий обмін інформацією, ідеями та думками серед її членів. Спостерігайте, досліджуйте, підтримуйте співпрацю та позитивне спілкування.

3. **Міжкультурна чутливість та ефективна комунікація**. Якщо ви працюєте в мультинаціональному оточенні, вам доцільно розвивати власну міжкультурну чутливість, щоб ефективно співпрацювати з різними культурами та національностями. Намагайтеся краще пізнати команду, культурні звичаї, традиції та обмеження. Ближче познайомившись зі співробітниками, ви дізнаєтесь про те, як вони природно проявляють емоції, а відтак зможете відстежувати можливі відхилення від звичної поведінки. Дбайте про оптимальну роботу атмосферу. Місце роботи має сприйматись як безпечний простір. Ділові зустрічі в гарну погоду можуть плануватись і на повітрі (у парку чи на терасі за чашкою чаю / філіжанкою кави). Не тисніть на співрозмовників. Пам'ятайте про важливість дотримання кордонів – і своїх, і чужих — у спілкуванні з колегами. Проявляйте залученість у розмовах, але не нав'язуйте її.

4. **Моделі зворотного зв'язку**. Використовуйте різні коучингові моделі зворотного зв'язку, наприклад чотирикрокову модель зворотного зв'язку BOFF (behavior, outcome, feeling and future), PIP (positive, improve, positive), SOR (standard, observation, result), STAR (situation, target, action, result), GROW (goal, reality, options, will). Використання моделей зворотного зв'язку імпонує членам команди, оскільки коуч-компетентний керівник вибудовує свою роботу з членами команди, дотримуючись принципів партнерства, поваги та довіри, і формує в команді коучинговий стиль мислення. Формування коучингового стилю мислення сприятиме тому, що зворотний зв'язок члени команди можуть надавати собі самостійно ще до того, як вони звернулися до керівника (як правило, це постановка запитань самому собі: «Що завадило мені якісно виконати роботу? Які перешкоди? Як я можу усунути проблеми, що виникли? Що мені підвладно, а що ні? Хто може мені у цьому допомогти?»). Наприклад, модель BOFF дозволяє розкласти ситуацію на компоненти, розглянути її системно та напрацювати рішення.

5. **Ведення перемовин** є важливою складовою розвитку навичок лідера у сфері ефективної комунікації. Під час перемовин лідер має можливість розвивати навички активного слухання,

яке полягає в зосередженні уваги на словах співрозмовника, його емоційному стані та невербальних сигналах. Це дозволяє лідеру краще розуміти потреби, проблеми та перспективи співрозмовника, сприяє встановленню глибшого зв'язку. Важливим аспектом ведення перемовин також є навичка приймати зворотний зв'язок. Лідер, який вміє відкрито приймати критику та зауваження, а не лише критикувати та робити зауваження, демонструє свою готовність до самовдосконалення та вдосконалення комунікаційних процесів. Це створює атмосферу взаємного поваги та відкритості в колективі, що сприяє підвищенню ефективності роботи та вирішенню проблем. Під час перемовин лідер може активно використовувати різноманітні техніки комунікації, такі як постановка відкритих питань, активне підтвердження розуміння та виявлення емпатії, що допомагає зберігати позитивну динаміку спілкування, створює сприятливе середовище для вирішення проблем і досягнення спільних цілей.

6. Управління конфліктами Оволодіння навичками управління конфліктами є важливим аспектом для будь-якого лідера, оскільки дозволяє ефективно вирішувати суперечки та проблеми, що можуть виникати в колективі. Конфлікти в робочому оточенні є нормальним явищем і можуть виникати з різних причин, включаючи різниці в поглядах, цінностях, а також через конкуренцію за ресурси або владу. Навичка управління конфліктами дозволяє лідеру демонструвати конструктивний підхід до вирішення проблем замість того, щоб допускати їх ескалацію. Це охоплює вміння створювати сприятливу атмосферу для відкритого діалогу та співпраці, виявлення корінних причин конфлікту, а також спрямованість на пошук взаємовигідних рішень. Досягнення конструктивних рішень у розв'язанні конфліктів також вимагає від лідера гнучкості й навичок адаптувати свої моделі поведінки та комунікації відповідно до потреб та особливостей індивідуумів у колективі. Це означає вміння враховувати індивідуальні характеристики та стилі спілкування різних членів команди, що сприяє побудові довірчих відносин та забезпеченню ефективної співпраці.

Розглянемо кілька вправ для розвитку соціальних навичок.

ВПРАВИ ДЛЯ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНИХ НАВИЧОК

Вправа «Модель BOFF» (behaviour, outcome, feeling and future)

Попрацюйте зі співробітником за моделлю, розкладаючи ситуацію на компоненти: поведінка, результат, почуття, майбутнє.

1. Поведінка (опишіть ситуацію, пов'язану з поведінкою співробітника, звертаючись до нього. Наприклад: ви щомісяця порушуєте дедлайни подачі робіт за проектом).

2. Результат (поясніть, як цей результат впливає на команду. Наприклад: звітність за нашим проектом надходить до керівництва із запізненням, що негативно позначається на репутації нашої команди та преміюванні).

3. Почуття (опишіть, що відчувають члени команди. Наприклад: психоемоційний стан колективу погіршується. Колеги втрачають мотивацію. У команді зростає нервово напруження).

4. Майбутнє (докладно сформулюйте вашу вимогу. Наприклад: цього місяця прошу вас подати свій матеріал до 20 числа, щоб ми могли вчасно відправити звіт та преміювати команду. Дуже розраховую, що разом з вами ми зможемо врегулювати ситуацію та відновити репутацію команди в очах керівництва).

Вправа «Який ви лідер?»⁶⁹

Тепер, коли ви переконались у силі емоційного інтелекту, увімкніть вашу емоційну усвідомленість на повну потужність та запитайте себе:

1. Як ви охарактеризуєте свій нинішній стиль керівництва?
2. Як би ви хотіли, щоб інші охарактеризували Вас як лідера?
3. Чого бракує Вам як лідеру? А Вашій команді?
4. Як цього досягти?
5. Хто з Вашого оточення досягає цього, а хто тягне до низу?

⁶⁹ Флемінг К. Емоційна спритність: путівник для лідера. Завоювати прихильність колег, управляти рішеннями партнерів. Емоції. Здоровий і щасливий рік. Харків: Моноліт Bizz, 2024. С. 203–222.

Практичні завдання**КЕЙС 1. «Емоційний інтелект та емоційна спритність»**

Ганна та Олеся повернулися з невдалих переговорів. Кілька тижнів вони готували рекламну кампанію для клієнта, але він залишився незадоволеним. І хоча директор рекламної агенції у телефонній розмові вибачився перед клієнтом, проте той відмовився співпрацювати далі. Оскільки уникнути часових та фінансових втрат не вдалося, директор викликав Ганну та Олеся і влаштував їм дорікання. Обидві жінки почувалися пригніченими через ситуацію, що склалася.

Повернувшись додому, Ганна побачила, що її чоловік приготував романтичну вечерю на знак їхньої річниці весілля, купив квіти, подарунок. Він радісно зустрів її і розраховував разом провести вечір. Проте Ганна сказала, що не бачить приводу для святкування і хоче побути на самоті.

Олеся по дорозі додому мала забрати доньку з дитячого садочка. Дівчинка дуже зраділа, побачивши маму і почала розповідати про свої пригоди в садочку. Серед подій дня була заляпана багнукою куртка. Замість того, щоб накричати на доньку, Олеся міцно обняла її й запропонувала ввечері разом подивитися мультфільм та посмакувати морозивом. Мати й донька радісно покрокували додому.

Проаналізуйте цей кейс, спираючись на запитання, наведені нижче:

1. Як ви оцінюєте емоційний інтелект директора рекламної агенції у взаємодії з Ганною та Олесею під час розмови після невдалих переговорів?

2. Які складові емоційного інтелекту доцільно опрацювати директору?

3. Проаналізуйте поведінку Ганни та Олеси з позицій розвиненості емоційного інтелекту.

4. Яку б стратегію поведінки ви обрали для себе, опинившись у такій ситуації?

КЕЙС 2. «Емпатувати чи керувати?»

Керівник відділу продажів компанії, що спеціалізується на виробництві HRM-систем, запросив HR-експерта та психолога продіагностувати психоемоційний стан колективу. Він пояснив, що останнім часом генеральний директор незадоволений обсягами продажів HRM-систем та креативними ідеями співробітників щодо вирішення цієї проблеми.

Фахівці провели опитування, тестування, індивідуальні та групові зустрічі з персоналом відділу й дійшли висновку, що працівники відділу вважають свого керівника неемпатійним лідером. Головними проблемами у спілкуванні з ним вони визначили: емоційну нестійкість, надмірну імпульсивність, прискіпливість та недовіру. Крім того, працівники відділу зазначили, що нервова напруженість у колективі не сприяє генеруванню інновацій.

Під час індивідуальної зустрічі з керівником HR-фахівці вказали йому на те, що його підлеглі відчуваються некомфортно, оскільки він не проявляє емпатію та занадто контролює їх. В індивідуальних бесідах співробітники нарікали, що не озвучують свої ідеї, бо керівник неодноразово жорстко критикував їх. До того ж вони відчують образи, бо він публічно висловлювався про них некоректно.

Керівник відділу був надзвичайно здивований, піддав сумніву результати роботи HR-експерта та психолога і висловив думку, що йому ніколи емпатувати, бо він має керувати. Він виглядав розчарованим і сердитим. HR-фахівці порекомендували керівнику висловлювати більше довіри своїй команді, проявляти емпатію та співпрацювання, заохочувати генерування ідей.

Проаналізуйте цей кейс, спираючись на запитання, наведені нижче:

1. З якими проблемами зіткнулися генеральний менеджер компанії/працівники відділу продажів / керівник відділу?

2. Як ви оцінюєте роль емоційного інтелекту в лідерському стилі керівника відділу продажів у контексті співпраці з персоналом та досягнення цілей компанії?

3. Відсутність яких компонентів емоційного інтелекту продемонстрував керівник відділу?

4. Які можливі наслідки емоційної нестійкості та надмірної імпульсивності керівника, зокрема щодо ефективності команди та результатів продажів?

5. Як ви вважаєте, чи може відсутність емпатії та надмірний контроль з боку керівника впливати на мотивацію та ентузіазм персоналу відділу продажів?

6. Які стратегії ви б порекомендували керівнику відділу для покращення спілкування з персоналом та створення більш емпатичної та підтримуючої робочої атмосфери?

КЕЙС 3. «Корпоративна емпатія в дії»

Керівництво університету під час російсько-української війни, розуміючи складні умови, в яких опинилися студенти та викладачі, приймає рішення про збільшення витрат на підтримку психічного здоров'я науково-педагогічного персоналу та здобувачів освіти. В університеті заплановані різноманітні заходи з розвитку емоційного інтелекту та психологічної підтримки, для важких випадків діє програма оплати зовнішніх послуг з психотерапії/психіатрії.

Один із викладачів, що є внутрішньо переміщеною особою, звернувся до психологічної підтримки університету зі скаргою на погіршення психічного стану та підвищення рівня тривожності, що впливає на його продуктивність. Після попередньої розмови з психологом керівник відділу психологічної підтримки прийняв рішення про таке:

1) запропонувати опціональний вибір спеціаліста для фахової допомоги (психотерапевта/психіатра) та компенсувати витрати на консультації;

2) запропонувати кілька днів безоплатної відпустки на зустріч з фахівцем для вирішення невідкладних питань;

3) оптимізувати навчальне навантаження на період консультування/лікування.

Викладач після розмови з керівником відділу психологічної підтримки почувався впевненіше. Наступного дня він звернувся до спеціаліста та розпочав лікування. Разом із завідувачем кафедри та керівником студентського офісу було розроблено план дій та скооригеновано навантаження на найближчий час, щоб викладач мав можливість сконцентруватися на відновленні психічного здоров'я. Після місяця терапії викладач повністю повернувся до звичного графіка роботи, працював на високому рівні продуктивності, відчував більшу лояльність до університету та впевненість у майбутньому.

Проаналізуйте цей кейс, спираючись на запитання, наведені нижче:

1. Як ви вважаєте, чи може психоемоційний стан керівника впливати на ефективність роботи його підлеглих та загальну атмосферу в колективі?

2. Як ви оцінюєте роль HR-експертів та психологів у виявленні проблеми психоемоційного стану колективу та її подальшому вирішенні?

3. Чому психологічна підтримка в організації важлива?

4. Як співпереживання та емпатія відображається на працівниках?

5. Які заходи підтримки персоналу та студентства у кризових ситуаціях можна ще запропонувати?

6. Які стратегії ви вважаєте найефективнішими для покращення спілкування між керівником та його підлеглими з метою створення більш емпатичної робочої атмосфери?

КЕЙС 4. «Святкувати чи співпереживати та підтримувати?»

В одному з українських університетів через рік після повномасштабного вторгнення постало питання проведення корпоративного заходу, присвяченого 100-й річниці університету. Керівництво закладу розуміло, що це важливий захід для створення відчуття належності та об'єднання команд, особливо під час віддаленого чи гібридного формату роботи. Були проведені консультації з зовнішніми експертами, які ділилися знаннями щодо відновлення психолого-емоційного та морального стану у період війни. Експерти наголосили, що для співробітників і студентів важливо відчувати зв'язок одного з одним через взаємодію, виконання спільних завдань, можливість зустрітися очно (не тільки віртуально), підтримати один одного та колег, які служать у лавах ЗСУ, допомогти тим, хто зазнав страждань під час воєнних подій.

Однак переважна більшість співробітників університету та студентство не підтримали ідею проведення цього святкування. У соціальних мережах розгорнулися дебати щодо доцільності проведення свята під час війни та недоцільності витрачання грошей на відповідні заходи.

Керівництвом університету було прийняте рішення про організацію опитування щодо альтернативного бачення проведення цього

корпоративного заходу. За результатами анкетування співробітники університету та студентство запропонували провести ярмарок речей та розвитку навичок в університеті, а зібрані гроші відправити на підтримку підрозділів Збройних сил України (ЗСУ), в яких воювали їхні колеги та студенти університету.

Ця ідея була підтримана керівництвом університету. Науково-педагогічні працівники продавали вироби, виготовлені власноруч (тістечка, прикраси, речі), проводили майстер-класи та тренінги з розвитку навичок (арт-терапії, йоги, медитації, декоративно-прикладного мистецтва тощо). На вилучені з продажу кошти придбано теплі речі та харчі, які надіслано у підрозділи ЗСУ, де служили колеги.

Проаналізуйте цей кейс, спираючись на запитання, наведені нижче:

1. Як ви оцінюєте емпатію керівництва університету та його здатність до співпереживання з приводу психологічного стану співробітників і студентства в умовах війни?

2. Як ви думаєте, чи було враховано інтереси та почуття співробітників і студентів у процесі прийняття рішення щодо проведення корпоративного заходу?

3. Які альтернативні способи ви б розглянули для вираження підтримки підрозділів ЗСУ, у яких воювали колеги та студенти, якби ви перебували на місці керівництва університету?

4. Яким чином проведення ярмарку речей та розвитку навичок в університеті сприяло співпереживанню та підтримці співробітників і студентів університету, які пережили воєнні події?

5. Чи вважаєте ви, що такий підхід до проведення корпоративного заходу відображає високий рівень емпатії та співчуття з боку керівництва університету? Чому?

МОДУЛЬ 4



БАЗОВІ НАВИЧКИ МЕДІАЦІЇ

Тема 4.1. Сутність та функції медіації

4.1.1. Медіаційні практики у посткризових регіонах ЄС

Методи альтернативного вирішення спорів (Alternative dispute resolution, ADR), важливе місце серед яких належить медіації, нині є невід'ємною частиною правової культури розвинених країн. За останні кілька років спостерігається значне зростання популярності ADR у країнах-членах Євросоюзу. Ці методи хоча й не нові, проте знову стали актуальними завдяки своїм перевагам перед традиційними судовими та арбітражними процедурами.

Для багатьох людей ADR є привабливою альтернативою завдяки своїм перевагам, серед яких:

- **консенсусний характер:** ADR дають можливість сторонам конфлікту самостійно знайти рішення, яке задовольняє їхні потреби, що веде до збереження або покращання відносин між ними;
- **ефективність:** ADR економлять час і кошти порівняно з традиційними судовими процедурами, що робить ці методи доступнішими для людей з обмеженими ресурсами;
- **гнучкість:** ADR охоплюють широкий спектр методів, які можна адаптувати до специфічних потреб залучених сторін.

Перевантаженість судів, довгі строки розгляду справ і високі судові витрати також роблять ADR привабливішою альтернативою для багатьох. Європейський Союз докладав значних зусиль для регулювання розвитку ADR, особливо в контексті інформаційного суспільства. В ЄС створене міцне підґрунтя для медіації з допомогою правових інструментів, таких як:

• «Директива 2008/52/ЄС Європейського Парламенту та Ради від 21 травня 2008 року про деякі аспекти медіації у цивільних та комерційних спорах»⁷⁰;

• «Директива 2013/11/ЄС Європейського Парламенту та Ради від 21 травня 2013 року про альтернативне вирішення споживчих спорів і внесення змін до Регламенту (ЄС) № 2006/2004 та Директиви 2009/22/ЄС (Директива про альтернативне вирішення спорів зі споживачами)»⁷¹;

• «Регламент (ЄС) № 524/2013 Європейського Парламенту та Ради від 21 травня 2013 року про вирішення спорів у споживчих спорах через Інтернет та внесення змін до Регламенту (ЄС) № 2006/2004 та Директиви 2009/22/ЄС (Директива про споживче УСО)»⁷².

Також слід зазначити «Зелену книгу з альтернативного вирішення спорів у цивільних та комерційних справах», підготовлену Комісією ЄС (2002 р.)⁷³.

Проте кориснішими для нас є практики європейських неурядових організацій, мета яких — допомога лідерам громад у посткризових регіонах щодо вирішення конфліктів шляхом діалогу, зміцнення довіри, використання принципів та інструментів інтегративної медіації. Це, зокрема:

⁷⁰ Directive 2008/52/EC of the European Parliament and of the Council of 21 May 2008 on certain aspects of mediation in civil and commercial matters. (2008). *Official Journal of the European Union*, L 136/3. Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32008L0052>

⁷¹ Directive 2013/11/EU of the European Parliament and of the Council of 21 May 2013 on alternative dispute resolution for consumer disputes and amending Regulation (EC) No 2006/2004 and Directive 2009/22/EC (Directive on consumer ADR). (2013). *Official Journal of the European Union*, L 165/63. Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32013L0011>

⁷² Regulation (EU) No 524/2013 of the European Parliament and of the Council of 21 May 2013 on online dispute resolution for consumer disputes and amending Regulation (EC) No 2006/2004 and Directive 2009/22/EC (Regulation on consumer ODR). (2013). *Official Journal of the European Union*, L 165/1. Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32013R0524>

⁷³ European Union (2002) GREEN PAPER on alternative dispute resolution in civil and commercial law. European Commission, Brussels. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/61c3379d-bc12-431f-a051-d82fefc20a04>

1. CSSP (Berlin Center for Integrative Mediation, Берлінський центр інтегративної медіації) — зареєстрована неурядова організація в Німеччині. Її штаб-квартира розташована в Берліні, а місцеві представництва є у Косові, Боснії і Герцеговині та Албанії.

Цікаво⁷⁴

Організація була заснована в 2005 році як проект «Вивчені уроки», який ґрунтувався на дослідженнях професора, доктора Крістіана Шварц-Шиллінга як міжнародного посередника у Боснії і Герцеговині (1995–2004 рр.). Інтегративна медіація виникла як методологія його команди консультантів.

CSSP працював і працює в основному в післявоєнному балканському регіоні (Косово, Боснія і Герцеговина, Північна Македонія, Сербія та Албанія), водночас із 2010 року охоплення CSSP розширилося до перехідних суспільств за межами цього регіону. Деталі — за кодом.



CSSP сприяє посередництву між громадами та переговорам між конфліктуєчими сторонами, а також займається реінтеграцією колишніх учасників бойових дій, боротьбою з дискримінацією, місцевим самоврядуванням, вихованням миру, правами власності, механізмами правосуддя перехідного періоду, питаннями безпеки та економічного розвитку. Досвід вирішення зазначених проблем може бути успішно імплементованим в Україні у повоєнний період.

Кейси від CSSP

Кейс 1⁷⁵

Проблема: Боснія і Герцеговина через майже як 30 років після війни 1992–1995 рр. усе ще стикаються з серйозними політичними та суспільними проблемами у своєму постконфліктному розвитку. Примиренню особливо заважають суперечливі наративи про війну та довоєнні події. Військові злочинці, навіть засуджені Міжнародним трибуналом щодо колишньої Югославії, вважаються героями для боснійців, сербів і хорватів за захист свого народу під час війни.

⁷⁴ CSSP — Berlin Center for Integrative Mediation. www.cssp-mediation.org. Retrieved April 16, 2024 from <https://www.cssp-mediation.org/>

⁷⁵ CSSP. (2024). Bosnia and Herzegovina. www.cssp-mediation.org. Retrieved April 16, 2024 from <https://www.cssp-mediation.org/our-work/bosnia-and-herzegovina.html>

Таке дисфункціональне суспільство, додатково обтяжене високими ризиками корупції та кумівства, неефективною судовою системою та відсутністю роботи, не пропонує перспектив своїм громадянам, особливо молоді, яка масово іммігрує до західних країн.

Рішення від CSSP:

- уможливлення та підтримка громадянського діалогу з делікатних питань через нарративне посередництво в муніципалітетах Прозор-Рама та Горні-Вакуф-Ускопле;
- шкільна медіація, що представлена вчителями й учнями та впроваджується у двадцяти початкових і професійних середніх школах м. Мостар;
- діалогова діяльність у м. Мостар, де у 2020 році нарешті відбулися місцеві вибори після 8 років призупинення демократії; це сприяло відновленню та зміцненню конструктивного спілкування між громадянами та місцевою владою.

Кейс 2⁷⁶

Проблема: Новітня історія Косова висвітлює проблеми порушення прав людини, побудови держави з нуля та забезпечення прав різних спільнот, що живуть в одному суспільстві. Після конфлікту 1999 року та подальшого втручання НАТО Косово стало центром відносин між общинами на Західних Балканах. Під наглядом Місії ООН у Косово (UNMIK) створені інституції, які гарантували дотримання прав громади з представництвом невеликих громад на всіх рівнях влади. У 2011 році в Брюсселі відбулися так звані технічні переговори між представниками офіційного Белграда та Приштини. Це була перша офіційна зустріч представників двох урядів від часу проголошення незалежності Косова, яка стала символічним початком діалогу між двома сторонами, що мають діаметрально протилежні позиції щодо статусу Косова. Брюссельську угоду від 19 квітня 2013 року, формально Першу Угоду про принципи нормалізації відносин між урядами Сербії та Косово, можна розглядати як історичний крок у нормалізації цих відносин. Проте її успіх усе ще залежить від ефективною реалізації, а також від сприйняття людьми, особливо в Північному Косові.

Рішення від CSSP:

- сприяння розвитку медіації як професії;
- навчання місцевих лідерів виробленню інклюзивної політики, що зміцнює довіру між громадами, і переговорам на основі інтересів;
- підтримка CSSP Косівської поліції, що сприяло публічному визнанню останньої однією з найуспішніших багатосторонніх інституцій Косова

⁷⁶ CSSP. (2024) Kosovo. www.cssp-mediation.org/our-work/our-projects/kosovo.html

та підвищенню місцевих можливостей для мирного врегулювання локальних конфліктів і напруженості;

- створення Освітнього центру для громад, який пропонує курси албанської та сербської мов, а також серію семінарів, присвячених жінкам та їх положенню в постконфліктному суспільстві

2. IAMSEE (The International Association of Mediators from Southeast Europe, Міжнародна асоціація медіаторів з Південно-Східної Європи) сприяє вирішенню з допомогою медіації суперечок і конфліктів у країнах Південно-Східної Європи, а також транскордонних суперечок, пов'язаних із суб'єктами з цих країн. Асоціація та її члени прагнуть підтримати конфліктуючі сторони у пошуку оптимальних рішень, прийнятних для всіх сторін конфлікту.

Цікаво

Асоціація, заснована в 2016 році в Загребі, працює у сфері розвитку демократичної політичної культури, розбудови взаємної довіри, співіснування й толерантності різних соціальних, національних, релігійних та інших груп, організовує й упроваджує процедури медіації, освіти та примирення. Деталі — за кодом⁷⁷.

У щорічних регіональних конференціях Південно-Східної Європи представниками IAMSEE було надано багато рекомендації за тематикою медіації, які стосуються європейських країн⁷⁸.

Деталі регіональних конференцій Південно-Східної Європи 2022–2023 рр. — за кодами⁷⁹.



⁷⁷ Udruga Medijatora Jugoistočne Europe [International Association of Mediators from Southeast Europe]. medijatori-jie.com. Retrieved April 18, 2024 from <https://medijatori-jie.com/>

⁷⁸ Recommendations. SEE Regional Conference “It is time for mediation”. (30 September 2022). Zagreb. www.balkanmediation.org/recommendations_2022/

⁷⁹ Conclusions and Recommendations 2023. SEE Regional Conference “Mediation in the context of the EU Accession”. (11–12 December 2023). Skopje. www.balkanmediation.org/recommendations-2023/

3. RCC (Regional Cooperation Council, Рада регіонального співробітництва) — це всеосяжна структура співпраці, яка належить регіонам і очолюється ними. Ця структура залучає учасників із Південно-Східної Європи, членів міжнародного співтовариства та донорів з метою сприяння та просування європейської та євроатлантичної інтеграції регіону.

У червні 2016 року RCC створила мережу SEE AM (South East Europe Associations of Mediators Network, мережа асоціацій медіаторів Південно-Східної Європи) як платформу для вивчення досвіду асоціацій медіаторів у країнах-членах ЄС, а також для обміну ідеями та пропозиціями щодо можливих спільних ініціатив щодо залучення громадськості. Регіональна співпраця SEE AM є цінним прикладом співпраці урядів та громадських організацій. Регіональні тренінги з навичок медіації для суддів і прокурорів організуються через мережу закладів суддівської освіти RCC. Медіація є важливим інструментом для підвищення ефективності судової системи та зменшення кількості нерозглянутих справ, і обидві мережі тісно співпрацюватимуть.

Цікаво

RCC працює над розвитком і підтримкою політичного клімату діалогу, примирення, толерантності та відкритості до співпраці з метою забезпечення реалізації регіональних програм, спрямованих на економічний і соціальний розвиток на благо населення регіону. Вона бачить свій регіон як процвітаюче місце діалогу, свободи та мобільності, багате на культурну спадщину, де кожна людина відчуває безпеку та захищена верховенством права. Деталі — за кодом⁸⁰.



Європейська комісія за ефективне правосуддя (European Commission for the efficiency of justice, CEPEJ) щороку збирає дані про судову медіацію в країнах-членах Ради Європи, включаючи країни Західних Балкан. Цей звіт використовує найновіші дані, доступні на каналах CEPEJ на момент його написання.

⁸⁰ Regional Cooperation Council (RCC). Mediation & Justice in the Western Balkans Strengthening the Links. www.balkanmediation.org. Retrieved April 18, 2024 from <https://www.balkanmediation.org/about/organisers/rcc/>

Цікаво

Документ «Cross-Border Mediation in SEE 2023» (Міжнародна медіація в Південно-Східній Європі 2023) є звітом, що описує стан і перспективи розвитку медіації в Південно-Східній Європі.

У звіті викладено переваги медіації як методу вирішення транскордонних спорів, виклики, з якими стикається медіація в Південно-Східній Європі, кращі практики та рекомендації щодо розвитку медіації в цьому регіоні. Деталі — за кодом.⁸¹



Табл. 4.1 містить емпіричні дані щодо судової медіації за період 2020–2021 рр. Вони демонструють динамічний розвиток механізмів альтернативного вирішення спорів за допомогою судової медіації. Хоча дані деяких країн недоступні (N/A), спостерігається загальна тенденція до зростання кількості справ, спрямованих до судової медіації, що свідчить про її поступове визнання як ефективного інструменту вирішення спорів у країнах Західних Балкан.

Звіт підкреслює, що медіація може бути більш ефективною та економічною, швидшою та гнучкішою, ніж формальні процедури вирішення спорів. Вона дозволяє зберігати кращі стосунки між сторонами конфлікту, забезпечує стійкіші результати, збільшує доступ до правосуддя.

⁸¹ Skënderi, Av. Xh. (2023). *Fostering cross-border/boundary mediation excellence. Towards harmonised quality standards and best practices in civil and commercial dispute resolution across south east european jurisdictions*. Sarajevo: Regional Cooperation Council. Retrieved from <https://www.rcc.int/download/docs/Cross%20Border%20Mediation%20in%20SEE%202023%20-%20WEB.pdf/43291fc06dc11e1cdd73da6570e49cb4.pdf>

Таблиця 4.1

СПРАВИ, СПРЯМОВАНІ ДО СУДОВОЇ МЕДІАЦІЇ⁸²

Країни	Справи, спрямовані до судової медіації, для яких:			
	Укладені угоди про початок медіації		завершені судові медіації	
	2021 р.	Приріст 2020–2021 рр., %	2021 р.	Приріст 2020–2021 рр., %
Албанія	N/A	N/A	N/A	N/A
Боснія і Герцеговина	810	52,5	660	33,1
Чорногорія	3,1	17,4	1,9	10,0
Північна Македонія	475	44,4	475	44,4
Сербія	642	28,9	N/A	N/A
Косово	N/A	N/A	N/A	N/A
Медіана для Західних Балкан	726	36,60%	660	33,10

4.1.2. Зміст та сутність медіації

Законодавчі основи медіації на вітчизняних теренах окреслено Законом України «Про медіацію».

Цікаво

Закон України «Про медіацію» регулює правові засади медіації як позасудової процедури врегулювання конфлікту, визначає принципи медіації, статус медіатора та інші питання, пов'язані з процедурою проведення медіації. Деталі — за кодом.



⁸² Skënderi, Av. Xh. (2023). *Fostering cross-border/boundary mediation excellence. Towards harmonised quality standards and best practices in civil and commercial dispute resolution across south east european jurisdictions.* Sarajevo: Regional Cooperation Council. Retrieved from <https://www.rcc.int/download/docs/Cross%20Border%20Mediation%20in%20SEE%202023%20-%20WEB.pdf/43291fc06dc11e1cdd73da6570e49cb4.pdf>

Відповідно до цього закону, «*медіація — позасудова добровільна, конфіденційна, структурована процедура, під час якої сторони за допомогою медіатора (медіаторів) намагаються запобігти виникненню або врегулювати конфлікт (спір) шляхом переговорів*».

Медіатор — це ключова нейтральна фігура для всіх учасників медіації. Він керує процесом та веде його вперед. Керування процесом — це ключовий аспект медіації, який забезпечує структуру, порядок та сприяє ефективній комунікації (див. рис. 4.1).

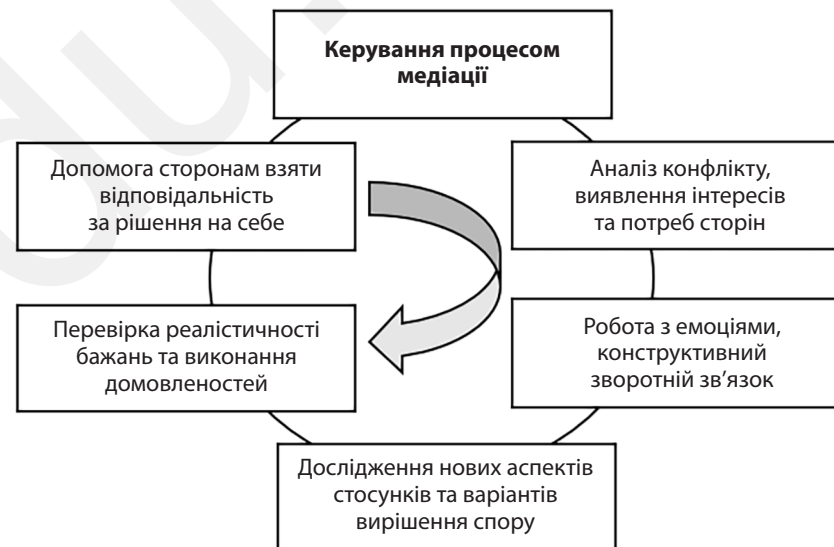


Рис. 4.1. Функції медіатора

Медіатор чітко окреслює етапи медіації, встановлює правила та стежить за їх дотриманням. Це створює атмосферу довіри та поваги, де сторони можуть відкрито спілкуватися. Медіатор використовує різні методи, щоб допомогти сторонам чітко висловлювати свої думки та почуття. Він також допомагає сторонам уважно слухати одна одну та краще розуміти позиції й потреби одна одної. Ефективна комунікація є ключовою для досягнення взаєморозуміння та згоди. Медіатор допомагає сторонам відійти від позиційного протистояння та зосередитися на своїх глибинних інтересах.

Оскільки медіація може бути емоційно напруженим процесом, медіатор використовує свої навички, щоб допомогти сторонам зберегти спокій, конструктивно обговорювати складні питання та знаходити спільну мову. Медіатор веде сторони до самостійного прийняття рішення, яке вони будуть готові виконати. Це робить угоду більш стійкою та довговічною.

Медіація відбувається за взаємною згодою сторін з урахуванням принципів добровільності, конфіденційності, нейтральності, незалежності та неупередженості медіатора, а також принципів самовизначення та рівності прав сторін (рис. 4.2).

Добровільність	Конфіденційність	Нейтральність та неупередженість	Самовизначення та рівність прав сторін
— участь у медіації є добровільною	— медіатор не має права на розголошення конфіденційної інформації	— медіатор має бути нейтральним та незалежним	— сторони медіації самостійно обирають медіатора
— сторони та медіатор можуть у будь-який час відмовитися від участі	— розкрити інформацію медіатор може сторонам (сторонам) лише за згодою сторони, яка надала таку інформацію	— медіатор не може суміщати свою функцію з функцією іншого учасника медіації	— сторони медіації самостійно визначають перелік питань, варіанти врегулювання конфлікту тощо
— участь у медіації не означає визнання стороною вини	— медіатор не може бути допитаний як свідок у справі щодо інформації, яка стала йому відома	— медіатор має бути неупередженою особою	— медіація проводиться на засадах рівності сторін

Рис. 4.2. Принципи медіації⁸³

⁸³ Про медіацію: Закон України від 6 листопада 2021 року № 1875-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text>

У класичному варіанті медіації можна виділити такі її етапи (рис. 4.3):

- передмедіація;
- підготовча стадія;
- збирання інформації та визначення тем для обговорення;
- робота з інтересами та потребами сторін;
- пошук варіантів рішення;
- оцінка варіантів рішення;
- укладання угоди.



Рис. 4.3. Етапи медіації

Важливо зазначити, що це лише загальна схема медіації. На практиці процес медіації може бути більш гнучким і варіювати залежно від конкретного спору та потреб сторін.

Цікаво

Наочно побачити складові частини процесу медіації можна у двох запропонованих відео від Українського центру медіації та переговорів за кодами^{84,85}.



Медіатор повинен дотримуватися норм професійної етики. Об'єднання медіаторів можуть розробляти власні кодекси професійної етики або приєднуватися до існуючих. Ці кодекси мають відповідати вимогам Закону України «Про медіацію».



Цікаво

Приклад Кодексу професійної етики медіатора можна побачити на сайті Національної асоціації медіаторів України. Деталі — за кодом⁸⁶.



Також на цьому сайті можна ознайомитися з довідником «Хто є хто у сфері медіації та діалогу в Україні». Цей довідник спрямований на узагальнення інформації про експертні групи та організації, які займаються медіацією та діалогом в Україні. Деталі — за кодом⁸⁷.



⁸⁴ Фільм про медіацію. Український Центр Медіації — Mediation Center. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=vUrqC3cr3hs> (дата звернення 08.04.2024).

⁸⁵ Там само.

⁸⁶ Кодекс професійної етики медіатора: затверджено рішенням Загальних зборів ГО «Національна асоціація медіаторів України» від 19.02. 2022 р., протокол № 1/2022. URL: <https://namu.com.ua/ua/info/mediators/nseyenf-yekhyuny-pyeeekakhsua/>

⁸⁷ Довідник «Хто є хто в сфері медіації та діалогу в Україні». 2-й вип. Національна асоціація медіаторів України, 2021. 164 с. URL: <https://namu.com.ua/ua/info/mediation/esvkeryn-shkhs-zh-shkhs-ts-fchyeuk-pyeeekashchkl-kha-ekaosgts-v-tsnualrk/>

4.1.3. Конфлікт та етапи його ескалації

Конфлікт (від лат. conflictus — зіткнення, сутичка) — це соціальне явище, що виникає при зіткненні різних позицій, інтересів, потреб, бачень, цінностей, вірувань двох або більше осіб, груп або всередині особи. Розглянемо тему конфліктів з метою з'ясувати, з якими саме конфліктами має сенс використовувати метод медіації.

Не всі конфлікти піддаються медіації. Деякі конфлікти можуть бути занадто складними, емоційно напруженими або криміналізованими. Австрійський учений Фрідріх Глазл⁸⁸ надав найдетальніший опис динаміки розвитку соціального конфлікту як всередині груп протистояння, так і між ними. Він окреслив цей процес як ескалацію конфлікту, виділивши 9 етапів (рис. 4.4):



Рис. 4.4. Етапи ескалації конфлікту

⁸⁸ GLASL, F. (1982) The process of conflict escalation and roles of third parties, in G. B. J. Bomers and R. B. Peterson, (eds) Conflict management and industrial relations, (pp. 119–140) The Hague: Kluwer Nijhoff Publishing

1–3 етапи: сторони усвідомлюють напруження та розбіжності. Конфлікт діловий, раціональний, з фокусом на суті спірних питань. Стратегія сторін конфлікту: перемога — перемога.

4–6 етапи: протистояння стає особистісним. Стратегія сторін конфлікту: перемога — поразка. Зростає ескалація, емоційна напруга, ворожість.

7–9 етапи: сторони прагнуть завдати шкоди одна одній. Стратегія сторін конфлікту: поразка — поразка. На цих етапах головна мета — знищити основу існування супротивника. Єдиним стримуючим фактором є турбота про власне виживання. Проте на останній стадії ескалації конфлікту потяг до знищення ворога настільки сильний, що нехтується навіть інстинкт самозбереження. Усі мости спалені, повернення немає. Ведеться тотальна війна на знищення без сумнівів і докорів сумління. Немає невинних жертв, немає нейтральних сторін. Єдина турбота, що залишилася в гонці до прірви, — це переконатися, що ворог теж впаде.

Раннє втручання є ключовим фактором успішного вирішення конфлікту. Існує широкий спектр методів — від модерації до човникової медіації.

7 етап — останній шанс для використання медіації. Після сьомого етапу конфлікт може стати немедіабельним.

Способи втручання в конфлікт представлено у *табл. 4.2*.

Таблиця 4.2

СПОСОБИ ВТРУЧАННЯ В КОНФЛІКТ

Спосіб	Мета	Завдання медіатора (модератора)
Модерація конфлікту	Використовується для організації та ведення конструктивної дискусії між сторонами конфлікту	Модератор не втручається в суть конфлікту, проте: <ul style="list-style-type: none"> — забезпечує рівні умови для всіх учасників; — сприяє цивілізованому спілкуванню; — підтримує фокус на темі дискусії; — допомагає сторонам знайти спільні позиції

Спосіб	Мета	Завдання медіатора (модератора)
Класична медіація	Використовується для пошуку взаємовигідного вирішення конфлікту з допомогою нейтрального посередника (медіатора)	Медіатор не нав'язує рішення, а допомагає сторонам: <ul style="list-style-type: none"> — зрозуміти позиції одна одної; — виявити спільні інтереси; — сформулювати варіанти вирішення конфлікту; — прийти до угоди
Оціночна медіація	Використовується для оцінки позицій сторін конфлікту та визначення можливих шляхів його вирішення	Медіатор виступає в ролі експерта, який: <ul style="list-style-type: none"> — аналізує аргументи сторін; — оцінює сильні та слабкі сторони їхніх позицій; — пропонує можливі варіанти вирішення конфлікту
Трансформативна медіація	Використовується для зміни ставлення сторін до конфлікту та відновлення їхніх стосунків, тобто зміни поведінки сторін, щоб уникнути подібних конфліктів у майбутньому	Медіатор фокусується не лише на потребах та інтересах сторін, а також на емоціях та почуттях, які вони відчують, моральних аспектах конфлікту
Човникова медіація	Використовується, коли сторони конфлікту не готові до прямої комунікації	Медіатор виступає в ролі посередника між сторонами: <ul style="list-style-type: none"> — передає інформацію від однієї сторони до іншої; — допомагає їм зрозуміти позиції одна одної; — шукає компромісні варіанти вирішення конфлікту

Вирішення конфліктів — це складний процес, який потребує ретельного аналізу та вибору відповідного методу, адже універсального підходу не існує. Ефективність обраної стратегії залежить від специфіки конфлікту, готовності сторін до співпраці та кваліфікації медіатора.

Зокрема, **Український Центр Медіації та переговорів (Mediation Center)** пропонує власний підхід до вирішення конфліктів, який ґрунтується на таких принципах:

- війна з проблемою — це ресурс для компанії: конфлікт не сприймається як негативне явище, а розглядається як можливість для розвитку та вдосконалення;
- конфлікт ідей, а не конфлікт людей: важливо зосередитися на суті проблеми, а не на особистих стосунках між учасниками конфлікту;
- системний підхід: вирішення конфлікту потребує комплексного аналізу та врахування всіх його аспектів.

Цікаво

Більш детально ознайомитися з питаннями управління конфліктами для менеджерів від Українського центру медіації та переговорів можна за кодом⁸⁹.



Практичне завдання «Діалог як специфічна форма медіації»

Мета: формування компетентнісної спроможності до створення дизайну діалогу та здатності використовувати інструментарій конструктивної комунікації

Опис завдань:

Завдання 1. Обговорення підходів до формулювання теми діалогу:

- вибір теми, яка є актуальною та значущою для всіх учасників;
- урахування різних точок зору та інтересів;
- формулювання теми так, щоб вона стимулювала конструктивний діалог.

Завдання 2. Створення безпечного простору — середовища діалогу:

- визначення правил і норм поведінки;
- створення атмосфери довіри та поваги;
- забезпечення комфортного та безпечного простору для всіх учасників.

⁸⁹ Навички управління конфліктами для менеджера. Український Центр Медіації — Mediation Center. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=c2VKX2EDpNk> (дата звернення 04.04.2024).

Завдання 3. Шляхи побудови порозуміння між сторонами діалогу:

- техніки відновлювальної комунікації;
- зміна ментальних моделей.

Завдання 4. Визначення формату проведення діалогу:

- вибір оптимального формату (дискусія, дебати, круглий стіл, мозковий штурм тощо)

ХІД ВИКОНАННЯ:

Перед початком виконання завдань учасники діляться на мікрогрупи по 5 осіб. При виконанні завдання в онлайн-режимі у форматі Google-meet поділ відбудеться у випадковому порядку.

Кожна мікрогрупа здійснює обговорення протягом 10–15 хвилин та презентує його результати перед усіма учасниками.


Шаблон для виконання завдання 1

Підходи до формування теми діалогу	
<i>Приклад:</i> Організаторам діалогу дуже важливо так сформулювати його тему, щоб не демонструвати прихильність до того чи іншого трактування проблеми. Зокрема, діалог на тему різного сприйняття подій Євромайдану може мати назву «Євромайдан: шляхи розуміння». Діалог на тему різного сприйняття Другої світової війни, може мати назву «Травень 1945: точки дотику».	
<i>Запитання:</i>	<i>Відповідь:</i>
Оцініть, наскільки вдалою є така тема для діалогу: «Прояви дискримінації внутрішньо переміщених осіб у нашому місті»	
Яке твердження закладено у зазначеній темі діалогу? Як воно може вплинути на процес організації та проведення діалогу?	
Запропонуйте власне формулювання теми	

Шаблон для виконання завдання 2

Створення безпечного простору — середовища діалогу	
<p>Приклад: 16 червня 2022 року президент Франції Еммануель Макрон прибув до Києва, щоб передати президенту Володимирі Зеленському чергові вимоги путіна. Але перед початком діалогу двох президентів Макрону запропонували відвідати Ірпінь, щоб на місці ознайомитися з наслідками воєнних злочинів, вчинених російською федерацією. Емоційні фото журналістів, зроблені під час цього візиту Е. Макрона до Ірпеня, швидко облетіли світ та красномовно описали враження політика від побаченого. «Mission impossible: зберегти обличчя путіна, коли на тобі самому не обличчя від його злочинів»⁹⁰. Після візиту на Київщину Е. Макрон зустрівся з президентом В. Зеленським для обговорення подальших дій щодо протистояння російській агресії, але тези від путіна, які він до українського президента, озвучити не наважився.</p>	
Запитання:	Відповідь:
Проаналізуйте, як місце проведення візиту Е. Макрона до Ірпеня вплинуло на його емоційний стан, прийняття ситуації та риторику	
Як візуальні образи з Ірпеня могли вплинути на переговори з В. Зеленським?	
Які висновки можна зробити з цього прикладу щодо вибору місця проведення діалогу?	

⁹⁰ Липська Д. Якими були емоції Шольца, Макрона та Драгі в Ірпені: показові фото. Главком. 16.06.2022. URL: <https://glavcom.ua/country/society/emociyni-kadri-svitovih-lideriv-v-irpeni-obletili-merezhu-foto-853513.html>

<p>Уявіть себе в ролі організатора та ведучого в діалозі «Реінтеграція учасників бойових дій і безпека громад» Хороший дизайн середовища діалогу має враховувати:</p> <ul style="list-style-type: none"> • психологічні аспекти: відчуття визнання, поваги та почутості для всіх учасників (спонсори, організатори, учасники, спостерігачі); • змістовні аспекти: чітке визначення мети та обсягу обговорюваних питань; задоволення зацікавленості учасників у отриманні результатів; • процедурні аспекти: легітимність, чесність та привабливість діалогу для людей. 	
Запитання:	Відповідь:
Кого ви передбачаєте запросити до діалогу?	
Як ви поясните їм, що конкретно буде відбуватися та яка ваша роль як ведучого діалогу?	
Запропонуйте правила спілкування для учасників	
<i>Правила коректної комунікації з учасниками бойових дій</i>	
<p>Корисні матеріали:</p> 	<p>Перед виконанням цього завдання рекомендовано ознайомитися з «Довідником безбар'єрності», зокрема з порадами щодо коректної комунікації з ветеранами. Деталі — за кодом⁹¹</p>
Запитання:	Відповідь:
Які запитання можна поставити ветеранам і ветеранкам, щоб показати їхню спроможність справлятися з різними ситуаціями та виразити підтримку?	

⁹¹ Спілкування. Поради для коректної комунікації. Без бар'єрів. 30.10.2023. URL: https://bf.in.ua/combat_exp/spilkuvannia-porady-dlia-korektnoi-komunikatsii/

Які альтернативні фрази або вирази можна використовувати замість стандартних фраз типу «тримайся» або «все буде добре» для підтримки ветеранів та ветеранок?	
Які стратегії варто застосовувати для підтримки ветеранів і ветеранок, котрі можуть почуватися некомфортно під час спілкування?	
Які техніки активного слухання можна використовувати для підтримки ветеранів та ветеранок під час комунікації?	

Шаблон для виконання завдання 3

Шляхи побудови порозуміння між сторонами діалогу: обмін досвідом
Прояснення фрази, слова:
<i>Чи правильно я зрозуміла, що Ви, вживаючи цей термін, мали на увазі...</i>
Перефразування:
<i>Іншими словами, Ви вважаєте, що...</i>
Переформулювання — зміна сенсу висловлювання з допомогою позитивно забарвлених слів і висловів:
<i>Та не вірю я, що все це відбудеться! — Ви маєте на увазі, що Вам потрібні гарантії?</i>
Резюмування — короткий, лаконічний виклад своїми словами основної суті сказаного стороною діалогу
Перетворення «ТИ-повідомлення» в «Я-повідомлення»:
<i>«Ви завжди мене перериваєте» → «Я був би вдячний, якби Ви почекали, поки я закінчу думку»</i>

Запитання:	Відповідь:
Перетворити «ТИ-повідомлення» в «Я-повідомлення»: <ul style="list-style-type: none"> • «Ти завжди повідомляєш про зміни в останню хвилину» → • «Ви мене дуже розчарували» → • «Чому Ви зі мною не порадилися?» → 	
Перетворення конфліктогенів: <i>«Участь у медіації для слабких» → «З чого з'явилось таке переконання? Чи програш у формальній процедурі, наприклад судовій, свідчитиме про вашу силу?»</i>	
Запитання:	Відповідь:
Запропонуйте перетворення конфліктогенів: <ul style="list-style-type: none"> • «Медіація же не гарантує правильного рішення» → • «Інша сторона не гідна того, щоб говорити!» → • «Інтереси (почуття) іншої сторони мені не цікаві» → • «Правда за мною, чому я маю домовлятися?» → 	
Приклад зміни ментальних моделей: <i>«Луїза Даймонд, співзасновниця Інституту багаторівневої дипломатії та Peace Company, розповідає про конфліктну ситуацію — діалог, який вона вела в Боснії у 1996 році, відразу після підписання Дейтонського мирного договору. До діалогової групи входили молодий сербський солдат і літня боснійська мусульманка, що була ніби сама мати-земля, що страждає, оплакує й каже: «Що ти зробив з чоловіками, які були в моєму житті?» Юнак наполягав на тому, що він воював лише тому, що був змушений, але жінка залишалася дуже розлюченою і ворожою щодо нього протягом кількох днів семінару-діалогу. Однак одного разу солдат залишив групу, а потім повернувся з написаним віршем про власний біль і непотрібні страждання від війни.</i>	

«Це розтопило серце жінки, — каже Л. Даймонд, — і вони стали близькими друзями». Л. Даймонд описала, як це зрушення вийшло за межі зміни почуттів, пережитих цими двома людьми, і змінило ситуацію в групі щодо сприйняття людьми конфлікту: «Ми повернулися до Боснії за три місяці, а потім знову за півроку і запитали людей, які були на тому семінарі: «Що найбільше врізалось в пам'ять, про що ви згадуєте?». 95 % із них сказали, що ніколи не забудуть ту жінку й чоловіка, а також примирення, що сталася між ними. Це було чимось особистим для них обох, але для всіх інших в аудиторії і в ширшому сенсі це було абсолютно символічним архетипом солдата, який насправді не хотів вбивати людей, і матері, що страждала, жертв війни» ⁹² .	
Запитання:	Відповідь:
Чи можливий подібний діалог та зміна ментальних моделей в Україні? Обґрунтуйте Вашу відповідь	
Ваше бачення завдань та процесу реалізації діалогів у повоєнному майбутньому нашої країни	

Цікаво

7 пунктів про війну та діалог від українських медіаторів і фасилітаторів діалогу (2022 р.)

«Ця публічна заява створена українськими медіаторами та фасилітаторами діалогу з метою донести їх голос і професійну думку до акторів міжнародної системи трансформації конфліктів». Деталі — за кодом⁹³.
Війна в Україні: чи є шанс у переговорах? 10 пунктів від Ініціативи з підтримки медіації в Німеччині (IMSD)1 / Оновлена версія від 5 квітня 2022 р. Деталі — за кодом⁹⁴.



⁹² Прутт Б., Томас Ф. Демократичний діалог: посібник для практиків. GIZ Ukraine, 2021. URL: http://namu.com.ua/ua/downloads/Книжки/Democratic_Dialogue-A_Handbook_for_Practitioners_UKR.pdf

⁹³ 7 пунктів про війну і діалог від українських медіаторів і фасилітаторів діалогу. 10.05.2022. URL: https://md.ukma.edu.ua/wp-content/uploads/2022/05/Public_Statement_War_and_Dialogue_Ukraine_UKR.pdf

⁹⁴ War in Ukraine: Do Negotiations Stand a Chance? (April 5, 2022). www.cssp-mediation.org. Retrieved from https://www.cssp-mediation.org/files/theme/content/downloads/War%20in%20Ukraine_Do%20Negotiations%20Stand%20a%20Chance.pdf

Шаблон для виконання завдання 4

Визначення формату проведення діалогу			
Приклади поширених у світі форматів діалогу ⁹⁵ :			Приклади застосування цих форматів в Україні
Дослідження: підвищення обізнаності	Налагодження стосунків: робота через конфлікт	Обговорення: робота над жорсткими рішеннями	
— World Cafe (Світове кафе); — Conversation Cafe (Кафе для розмови); — Open Space (Відкритий простір); — Circle Processes (Круговий процес); — Процес Lekgotla; — Theatre of the Oppressed (Театр пригноблених)	— Sustained Dialogue (Сталий діалог); — Inter-Group Dialogues (Міжгрупові діалоги); — Deep Democracy (Глибока демократія); — Public Conversations Project (Проект публічної розмови);	— Міські зустрічі 21-го століття AmericaSpeaks; — Citizen Choice work (Робота над вибором громадян); — Citizen Deliberative Councils (Громадянські дорадчі ради); — Consensus Confluence (Злиття у консенсусі);	Приклад 1. Формат World Cafe використовувався в різних організаціях та громадах для організації обговорень таких важливих тем, як реформи в Україні, зміни в законодавстві, а також вирішення місцевих проблем. Світове кафе сприяло залученню громадян до діалогів та пошуку спільних рішень.

⁹⁵ Прутт Б., Томас Ф. Демократичний діалог: посібник для практиків. GIZ Ukraine, 2021. URL: http://namu.com.ua/ua/downloads/Книжки/Democratic_Dialogue-A_Handbook_for_Practitioners_UKR.pdf

	— Israeli — Palestinian School for Peace (Ізраїльсько-палестинська школа миру); — Participatory Action Research (Дослідження з широкою участю)	— Study Circles (Гуртки досліджень); — Deliberative Polling (Дорадче опитування); — National Issues Forums (Форуми з національних питань)	Приклад 2. Такий формат діалогу, як Circle Processes був використаний під час Євромайдану для сприяння порозумінню між людьми, які підтримували і не підтримували цей протест. Процес роботи в колі дозволив учасникам висловити свої думки й почуття в безпечному та структурованому середовищі, сприяючи взаємній повазі та обговоренню різних позицій.
<i>Повернемося до Вашої ролі організатора та ведучого в діалозі «Реінтеграція учасників бойових дій та безпека громад»</i>			
Запитання:		Відповідь:	
Обґрунтуйте Ваш вибір формату діалогу			

Тема 4.2. Основи роботи з інтересами сторін конфлікту

4.2.1. Пошук кореня конфлікту

Одним із ключових аспектів медіації є робота з інтересами, тобто пошук кореня конфлікту. Це необхідно для того, щоб сторони могли зрозуміти, що саме призвело до конфлікту, і знайти рішення, яке буде ефективно розв'язувати цю проблему.

Щоб допомогти сторонам конфлікту краще зрозуміти його природу та знайти шляхи до мирного вирішення, часто використовується **модель айсберга**.

Модель айсберга — це метафора, яка використовується для пояснення того, що конфлікти мають приховані причини, не завжди очевидні на перший погляд.

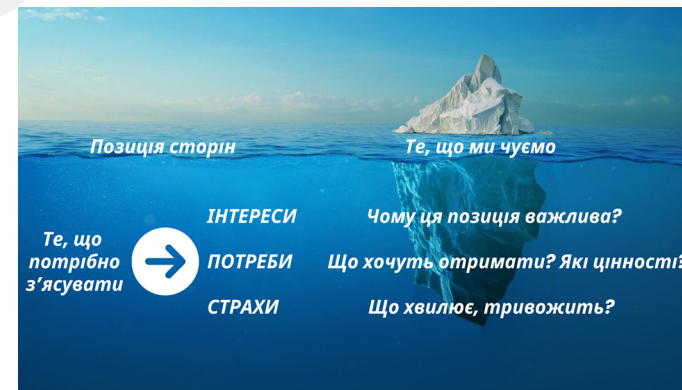


Рис. 4.5. Модель айсберга

Верхня частина айсберга — це видимі аспекти конфлікту, такі як конкретні події, слова або дії, які призвели до конфлікту. Це відповідає позиціям сторін конфлікту.

Позиція може бути явною або неявною. **Явна позиція** — це те, що сторона прямо заявляє про те, що вона хоче. **Неявні позиції** — це те, що сторона не заявляє прямо, але що впливає з її поведінки.

Нижня частина айсберга — це приховані причини конфлікту, такі як емоції, почуття, цінності та переконання, які не завжди очевидні для сторін конфлікту. Це відповідає інтересам та потребам сторін.

Інтереси — це те, що важливо для сторін конфлікту. Вони визначають, чого кожна сторона хоче досягти в результаті конфлікту.

Потреби — це те, що необхідно стороні конфлікту, щоб відчувати себе комфортно і задоволено.

Страхи можуть бути пов'язані з тим, що сторона конфлікту вважає можливим втратити, або з тим, чого вона намагається уникнути (наприклад страх, що ситуація вийде з-під контролю і призведе до негативних наслідків; побоювання, що в результаті конфлікту може бути завдано шкоди репутації або престижу сторони конфлікту).

Український Центр Медіації та переговорів (Mediation Center) для пошуку кореня конфлікту пропонує іншу метафору — **цибулина**, що по суті схожа з моделлю айсберга.

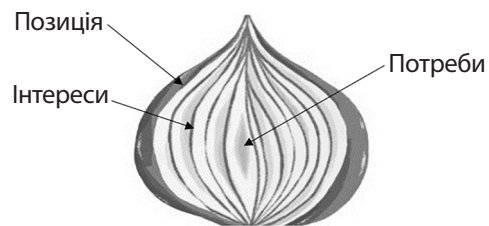


Рис. 4.6. Цибулина

Модель цибулини ґрунтується на ідеї, що шари конфлікту подібні до лусок цибулини: видимим є лише те, що лежать на поверхні; доки ми не почнемо зчищати шари, ми не побачимо те, що лежить в основі конфлікту. Це допомагає нам відрізнити те, що різні сторони на словах визначають як бажане (потрібне), від того, що вони насправді хочуть і потребують.

Зовнішній шар цибулини — це позиції, які ми всім дозволяємо бачити і чути (про них ми говоримо як про таке, що хочемо). Під ними лежать наші інтереси (ми їх не озвучуємо, приховуємо), які представляють те, чого ми хочемо досягти в конфліктній ситуації. В основі цибулини лежать наші потреби (те, що ми повинні мати), які необхідно задовольнити, щоб конфліктуючі сторони були по-справжньому задоволені результатом. Якщо про інтереси часто

можна домовитися, то потреби не підлягають обговоренню. Для досягнення конструктивних результатів, які б задовольнили обидві сторони, дуже важливо, щоб конфліктуючі сторони розуміли свої власні потреби та потреби одна одної. Аналізуючи інтереси, ми повинні пам'ятати про те, що:

- усі сторони конфлікту мають інтереси та потреби, які є для них важливими і дійсними;
- вирішення проблеми повинно задовольняти максимальну кількість інтересів максимальної кількості сторін.

Приклад 1

Уявіть, що два бізнес-партнери конфліктують через те, що один з них не дотримується термінів виконання завдань. На перший погляд, це конфлікт про продуктивність. Однак якщо заглянути глибше, то можна виявити, наприклад, що прихованою причиною конфлікту є відчуття одного з партнерів, що його не цінують і не визнають.

Позиція одного з партнерів: «Я хочу, щоб ти виконував свої завдання вчасно».

Інтерес одного з партнерів: «Я хочу, щоб мене цінували і визнавали».

Потреба одного з партнерів: «Я потребую відчувати себе цінним і визнаним».

Пошук кореня конфлікту — це важливий етап медіації. Він дозволяє сторонам знайти рішення, яке буде ефективним і довгостроковим, тобто виявити зону спільності.

Продовження прикладу 1

У вищезгаданому конфлікті між бізнес-партнерами обидва партнери зацікавлені в тому, щоб робота була виконана ефективно і вчасно. Це забезпечить успіх бізнесу, від якого виграють обидві сторони. Вони також можуть домовитися про комунікацію, яка враховує потребу у визнанні та цінності одного з партнерів.

Наприклад, партнер, який скаржиться на недотримання дедлайну, може висловити свою стурбованість чітко й об'єктивно, визнаючи при цьому зусилля і внесок іншого партнера. Коли інший партнер відчуває, що його цінують, він може бути більш мотивованим дотримуватися дедлайнів.

Отже, зосередившись на спільних інтересах, які охоплюють ефективність і дотримання термінів, а також визнаючи і цінуючи кожного партнера, сторони можуть знайти рішення, яке задовольнить їх обох. Це може, зокрема, передбачати розробку спільного робочого плану, який враховує інтереси та потреби обох партнерів.

Для виявлення кореня конфлікту медіатор може використовувати такі техніки:

- **активне слухання**, яке дозволяє медіатору зрозуміти позиції кожної сторони, включаючи приховані причини конфлікту;
- **запитання**. Медіатор може ставити сторонам конфлікту запитання, які допоможуть їм краще зрозуміти ситуацію. Наприклад, медіатор може запитати сторони про їхні інтереси, потреби, цілі та мотиви;
- **візуальні методи**, що допомагають сторонам побачити конфлікт у цілому і зрозуміти, як він виник. Медіатор може використовувати такі візуальні методи, як карти конфлікту (рис. 4.7) або дерева рішень. Ці методи допомагають сторонам конфлікту побачити ситуацію в цілому і зрозуміти, як виникла проблема.

МЕТОДИКА СКЛАДАННЯ КАРТИ КОНФЛІКТУ	
1. Спільно сформулювати проблему. 2. Вписати склад учасників конфлікту. 3. З'ясувати потреби та стурбованість кожного: <ul style="list-style-type: none"> • <i>позиція</i> — тобто формально задекларований інтерес; • <i>інтерес</i> — те, що насправді цікавить сторону; • <i>перехід від позиції до власного інтересу здійснюється через усвідомлення потреб</i> 	
Конфліктна сторона 1: хто _____ позиція _____ інтереси _____ потреби, побоювання _____	Конфліктна сторона 2: хто _____ позиція _____ інтереси _____ потреби, побоювання _____
ПРОБЛЕМА: _____	
Група підтримки: хто _____ позиція _____ інтереси _____ потреби, побоювання _____	Інші учасники: хто _____ позиція _____ інтереси _____ потреби, побоювання _____

Рис. 4.7. Карта конфлікту

4.2.2. Види інтересів за змістом, часом, спільністю

У медіації інтереси сторін конфлікту є ключовим фактором його успішного вирішення. Вони визначають, що важливо для кожної зі сторін і що вони хочуть отримати від процесу медіації.

За змістом інтереси можна розділити на:

1. **Ресурсні інтереси** — це інтереси, пов'язані з матеріальними або нематеріальними ресурсами. До них належать:
 - матеріальні ресурси: гроші, майно, послуги;
 - нематеріальні ресурси: час, статус, авторитет, знання, навички, досвід.

Приклад 2

У конфлікті між роботодавцем і працівником ресурсними інтересами можуть бути зарплата, умови праці, соціальний пакет.

У конфлікті між бізнес-партнерами ресурсними інтересами можуть бути гроші, майно, інтелектуальна власність.

2. **Психологічні інтереси** — це інтереси, пов'язані з емоціями, почуттями. Вони мають важливе значення для особистості, оскільки впливають на її самопочуття, успішність у житті та соціальну адаптацію. При виявленні психологічних інтересів медіатору важливо бути уважним до невербальних сигналів сторін. Міміка, жести, тон голосу можуть багато розповісти про справжні почуття та інтереси людини.

Приклад 3

Сторона, яка прагне до гарних стосунків, може говорити про те, як важливо для неї зберегти зв'язок з іншою стороною.

Сторона, яка прагне до поваги, може говорити про те, як вона була ображена або принижена іншою стороною.

Сторона, яка прагне до гарного настрою, може говорити про те, як вона хоче, щоб конфлікт закінчився якомога швидше.

3. **Процедурні інтереси** — це інтереси, пов'язані з процесом вирішення конфлікту. Вони визначають, як сторони хочуть розв'язати конфлікт.

Приклад 4

Сторони хочуть, щоб конфлікт був вирішений у приватній обстановці та щоб інформація, обговорювана під час медіації, не була розголошена третім особам.

Сторони хочуть, щоб медіатор був неупередженим і не мав жодних особистих інтересів у вирішенні конфлікту.

Сторони хочуть, щоб процес медіації був коротким, ефективним та доступним за ціною.

Виявлення ресурсних інтересів конфлікту може стати складним завданням. Медіатор повинен бути уважним до мови тіла, емоцій і поведінки сторін конфлікту. Він також може використовувати наведені вище техніки, такі як активне слухання, запитання та візуальні методи, щоб допомогти сторонам краще зрозуміти свої ресурсні інтереси.

За часом інтереси можна розділити на:

- **поточні інтереси** — це інтереси, пов'язані з поточним станом справ;

- **довгострокові інтереси** — це інтереси, пов'язані з майбутнім.

За спільністю інтереси можна розділити на:

- **спільні інтереси** — це інтереси, які є спільними для всіх сторін конфлікту;

- **відмінні інтереси** — це інтереси, які у сторін конфлікту відрізняються.

Приклад 5

У конфлікті між бізнес-партнерами спільним інтересом може бути успіх бізнесу.

Роботодавець і працівники мають спільний інтерес у тому, щоб компанія була успішною. Однак у них є відмінні інтереси, зокрема у тому, як розподілити прибуток компанії. Роботодавець може хотіти отримувати більшу частку розподіленого прибутку. Працівники також можуть хотіти, щоб більша частка прибутку розподілялася серед них.

4.2.3. Гарвардська переговорна модель

Гарвардська переговорна модель — це метод вирішення конфліктів, який фокусується на інтересах, а не на позиціях сторін.

Гарвардська модель переговорів започаткована командою Роджера Фішера, Вільяма Ури та Брюса Паттона на рубежі 1970-х і 1980-х років. Це почалося з Гарвардського переговорного проекту, фіналом якого стала публікація книги «Шлях до ТАК: Як вісти переговори, не здаючи позицій»⁹⁶. Книга була підручником для практиків активного ведення переговорів, тому не містила методології дослідження переговорного процесу. Проте у ній подані детальні описи технік, використання яких мало привести до успішних переговорів із підрядниками. Нині Гарвардська переговорна модель знайшла широке застосування в медіації.

Принципи Гарвардської переговорної моделі:

- інтереси, а не позиції. Необхідно зосередитися на інтересах сторін, а не на їхніх позиціях;

- розширення поля переговорів. Необхідно шукати можливості для створення нових варіантів, які будуть задовольняти інтереси обох сторін;

- взаємна залежність. Необхідно усвідомлювати, що сторони залежать одна від одної для досягнення успіху в переговорах;

- інформаційний обмін. Необхідно відкрито обмінюватися інформацією, щоб краще зрозуміти інтереси один одного;

- відмова від односторонніх поступок. Необхідно уникати односторонніх поступок, які не приносять користі обом сторонам.

Переваги Гарвардської переговорної моделі:

1. Збільшує шанси на успішне вирішення конфлікту.

2. Допомогає сторонам знайти рішення, яке задовольнятиме їхні інтереси.

3. Сприяє розвитку довіри та співпраці між сторонами.

4. Може бути використана в різних ситуаціях, включаючи бізнес-переговори, сімейні конфлікти та міжнародні переговори.

⁹⁶ Fisher, R., Ury, W. L., & Patton, B. (2011). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. (3rd rev. ed.). Penguin Books. Retrieved from <https://www.amazon.com/Getting-to-Yes-Negotiating-Agreement-Without/dp/0143118757>

Недоліки Гарвардської переговорної моделі:

- Може бути складною для застосування в деяких ситуаціях.
- Вимагає від сторін відкритості й готовності до співпраці.
- Може не бути ефективною в ситуаціях, коли одна зі сторін має значну перевагу над іншою.

Український Центр Медіації та переговорів (Mediation Center) запропонував таку візуалізацію цієї моделі (рис. 4.8):

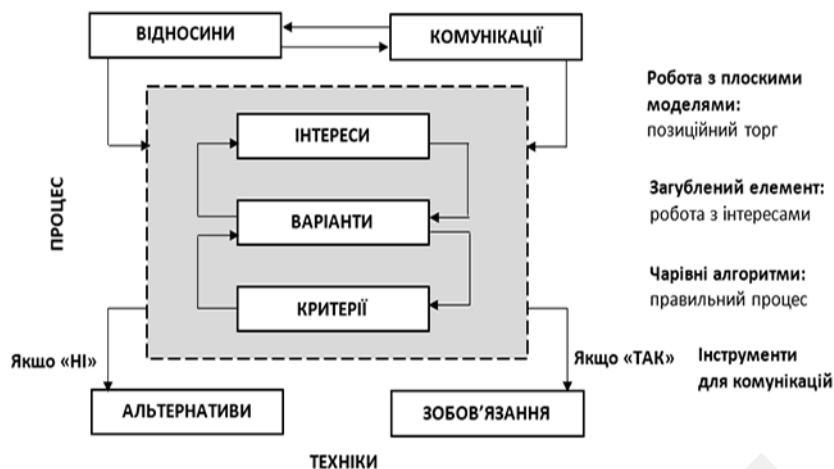


Рис. 4.8. Сім елементів Гарвардської переговорної моделі⁹⁷

Складовими Гарвардської переговорної моделі є відносини, комунікації, інтереси, варіанти, критерії, альтернативи, зобов'язання.

Відносини — це основа успішних переговорів. Сторони повинні прагнути до створення відносин, заснованих на довірі та співпраці. Це допоможе їм краще зрозуміти інтереси один одного і знайти рішення, яке задовольнить їх обох.

Комунікації — ключовий елемент будь-яких переговорів. Сторони повинні ефективно спілкуватися, щоб зрозуміти інтереси одна одної і знайти рішення, яке буде задовольняти їх обох.

⁹⁷ Ukrmediation.com.ua (2023) Український Центр Медіації та переговорів. URL: <https://ukrmediation.com.ua/ua/korysna-informatsiia/video>

Інтереси — це те, що сторона хоче досягти в результаті переговорів. Необхідно зосередитися на інтересах сторін, а не на їхніх позиціях.

Варіанти — це різні рішення, які можуть бути прийнятними для обох сторін. Сторони повинні розглядати широкий спектр варіантів, щоб знайти рішення, яке буде найкращим для всіх.

Критерії — це правила, за якими сторони оцінюватимуть різні варіанти. Сторони повинні визначити критерії, це допоможе їм прийняти рішення, яке буде найбільш справедливим і розумним.

Альтернативи — це інші варіанти, які є доступними для сторін у разі, якщо переговори не увінчаються успіхом. Сторони повинні мати на увазі свої альтернативи, щоб отримати більш сильну позицію у переговорах.

Зобов'язання — це те, що сторони готові зробити для досягнення угоди. Сторони повинні бути готові до компромісу, щоб досягти угоди, яка задовольнить їх обох.

Гарвардська переговорна модель також підкреслює важливість використання комунікаційних технік і управління процесом переговорів.

Управління процесом — ключовий елемент моделі. Управління процесом може допомогти сторонам уникнути конфліктів і досягти угоди в коротший термін.

Для ефективного управління процесом сторони повинні бути відкритими для співпраці, гнучкими і готовими до компромісу.

Незважаючи на те, що Гарвардська переговорна модель фокусується на інтересах, а не на позиціях сторін, у деяких ситуаціях сторони можуть затриматися на роботі з плоскими моделями й зосередитися на своїх позиціях, а не на інтересах. Такий підхід називається позиційним торгом.

Перехід від позиційного торгу до роботи з інтересами буває складним, але це може привести до більш ефективних і продуктивних переговорів. Щодо загубленого елемента, то це може бути недолік у розумінні сторонами своїх інтересів або недостатні навички активного слухання та формулювання запитань. Якщо сторони не розуміють своїх інтересів, вони не зможуть ефективно працювати з ними. Якщо сторони не вміють активно слухати та ставити запитання, вони не зможуть ефективно зрозуміти інтереси одна одної.

На думку фахівців Українського центру медіації, розробники Гарвардської моделі визнають, що наразі вона може бути доповнена восьмим елементом, яким є цінності. Незважаючи на те, що інтереси — це соль цієї моделі, за певних умов **цінності сторін конфлікту можуть їх переважити**.

Включення цінностей до Гарвардської моделі (рис. 4.9) — це не просто її доповнення, а й еволюція. Це крок до глибшого розуміння та вирішення конфліктів, що робить цю модель ще більш цінним інструментом у сучасному світі.

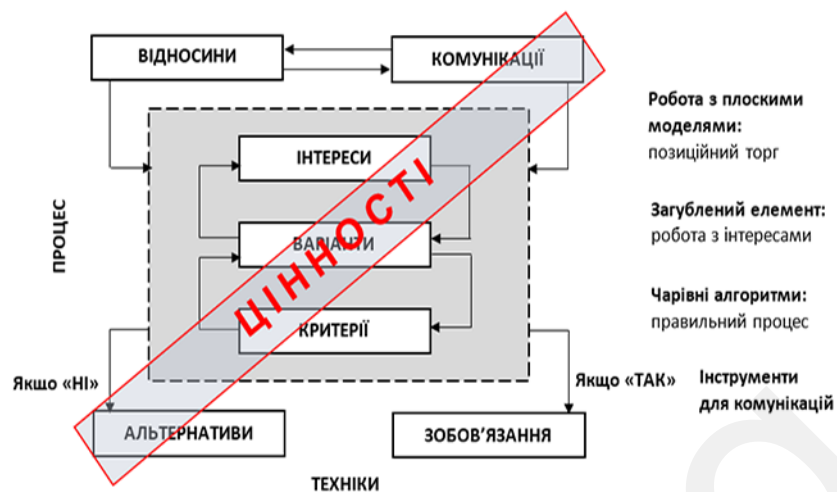


Рис. 4.9. Оновлена Гарвардська переговорна модель⁹⁸

Цінності відіграють важливу роль у житті людей, особливо в кризові моменти. Війна в Україні стала каталізатором для переосмислення й усвідомлення значення цінностей для українського суспільства.

⁹⁸ Ukrmediation.com.ua (2023). Український Центр Медіації та переговорів. URL: <https://ukrmediation.com.ua/ua/korysna-informatsiia/video>

Практичне завдання «Тренінгова симуляційна гра»

Мета: формування медіаційних навичок управління конфліктами.

Опис завдання:

Тренінгова симуляційна гра⁹⁹ будується на перегляді відеороліку переговорів прем'єр міністра Данії з найвпливовішим представником бізнесу з приводу підтримки нового законопроекту з питань гендерної рівності.

Конфлікт між представниками уряду та бізнесу, у запропонованому відео про перший тур переговорів, не був вирішений. Це відкриває поле для знаходження творчих рішень щодо аналізу інтересів сторін і пошуку шляхів їх примирення та позбавляє спокуси слідувати прокладеним маршрутом.

Гра дозволяє в невимушеній обстановці:

- розвинути творчий підхід до розв'язку конфліктних ситуацій;
- спробувати себе у запропонованих ролях різних учасників конфлікту, тобто подивитися на ситуацію з різних позицій;
- зняти напругу та страх перед конфліктом.

ХІД ВИКОНАННЯ

1. Переглянути відео, що є частиною датського серіалу «Уряд»¹⁰⁰, про перший тур переговорів:

<https://drive.google.com/file/d/1PqJJXfXS1yCps8UTAqNkI7TMIVO7HSMx/view?usp=sharing>

Тези обговорення проблеми прем'єр-міністром зі своєю командою:

1. Дивна реакція на законопроект, який ще в роботі. Скоріше, це реакція на його представлення. Крон здатний відрізати продукт та його презентацію.

2. Можна розширити законопроект, встановити перехідний період, скажімо два роки, та зменшити квоту до 30 %.

⁹⁹ Тренінгова симуляційна гра, створена за ідеєю Українського центру медіації. URL: https://drive.google.com/file/d/1rxjyLSircXXtLmqfrvMg6KfR4N_qB2oD/view?usp=sharing (дата звернення 04.04.2024).

¹⁰⁰ Уряд: серіал. Данія. URL: <https://userials.pro/2804-uryad.html> (дата звернення 01.06.2024)

3. Але ж ми говоримо про рівність.
4. Преса нас зжере, якщо ми відмовимося від законопроекту через перший супротив.
5. Він сильніший, а ми ризикуємо загубити 100 млрд крон та 1000 робочих місць.
6. Його скоріше турбують не жінки в керівництві, а втручання в його методи ведення бізнесу.
7. Потрібно докласти максимум зусиль у ці дві доби.
8. Крон скоріше погрожує, але ризик величезний.

Інформація про Крона:

1. Крон — найбільший датський бізнесмен, нагороджений великим хрестом, фундатор благодійного фонду «Крон-траст», оплатив реконструкцію кількох культурних пам'яток, фінансує лікарні тощо.
2. Крон дає державі 11% ВНД.
3. Крон задає тон усьому датському середовищу, всі стрибають під його дудку.
4. Крона підтримують п'ять найкрупніших компаній Данії.
5. Крон близький до королеви. Зустрічається з нею щомісяця, бере участь у королівських новорічних парадах

2. Скласти карту конфлікту.

Перед початком виконання цього завдання учасники діляться на мікрогрупи по 4–5 осіб. Під час гри в онлайн-режимі у форматі Google-meet поділ відбудеться у випадковому порядку.

Далі учасники розподіляють між собою ролі. Тобто потрібно визначити, хто в запропонованому кейсі є сторонами конфлікту, хто входить до груп підтримки й інших учасників, та закріпити ці ролі за учасниками гри.

3. Презентувати результати роботи мікрогруп, відображені у карті конфлікту:

На складання карти конфлікту виділяється 20 хвилин. На презентацію результатів кожна мікрогрупа має до 5 хвилин.

Шаблон для виконання завдань 2–3

Конфліктна сторона 1: хто _____ позиція _____ інтереси _____ потреби, побоювання _____	Конфліктна сторона 2: хто _____ позиція _____ інтереси _____ потреби, побоювання _____
ПРОБЛЕМА: _____	
Група підтримки: хто _____ позиція _____ інтереси _____ потреби, побоювання _____	Інші учасники: хто _____ позиція _____ інтереси _____ потреби, побоювання _____

4. Урегулювати суперечку.

У цій частині тренінгової симуляційної гри мікрогрупи отримують завдання врегулювати суперечку між прем'єр-міністром та представником бізнесу Кроном. При цьому враховується, що учасники, окрім особистого досвіду дій у конфліктних ситуаціях, отримали, виконуючи попереднє завдання, певні навички аналізу конфлікту та побували в різних ролях.

У цьому випадку кожен учасник гри розглядає себе в ролі медіатора. Він має знайти те, що об'єднає сторони в їхньому конфлікті на шляху до його вирішення, та запропонувати шлях досягнення рішення win-win. Тобто по суті в цьому завданні ми відпрацьовуємо роботу команди медіаторів.

Важливе зауваження: у грі відбувається не відпрацювання процедур медіації, а освоєння медіаційних навичок.

На виконання завдання виділяється 20 хвилин.

5. Кінцеві результати роботи мікрогруп презентуватимуться на спільному засіданні.

На презентацію результатів кожна мікрогрупа має до 7–10 хвилин.

Шаблон для виконання завдань 4–5

Запитання:	Відповідь:
Знайти спільні точки між сторонами конфлікту (зону спільності)	
Запропонувати шлях до вирішення конфлікту, який буде вигідний для обох учасників (ситуація win-win)	

6. Переглянути відео, що є частиною датського серіалу «Уряд»¹⁰¹, про другий тур переговорів:

<https://drive.google.com/file/d/16nB91GmOsJNNLeJ-pfcs18-ujm4XzEX4/view?usp=sharing>

з метою порівняння власного рішення з рішенням, запропонованим у цьому відео.

¹⁰¹ Уряд: серіал. Данія. URL: <https://uaserials.pro/2804-uryad.html> (дата звернення 01.06.2024)

МОДУЛЬ 5

СПІВПРАЦЯ ВЛАДИ
ТА ГРОМАДСЬКОГО СЕКТОРУТема 5.1. Партнерська взаємодія влади,
бізнесу та громадського сектору5.1.1. Реалізація Європейської стратегії інновацій
та доброго врядування на місцевому рівні в Україні

Професійна побудова процесів співпраці владних структур і громадськості неможлива без прийняття управлінських рішень. Основу реалізації прав громадян на участь в управлінні державними справами як один із демократичних принципів, які поділяються всіма державами-членами Ради Європи, закладено у Європейській хартії місцевого самоврядування (м. Страсбург, 15 жовтня 1985 р.). «Місьцеве самоврядування означає право і спроможність органів місцевого самоврядування в межах закону здійснювати регулювання та управління суттєвою часткою публічних справ під власну відповідальність і в інтересах місцевого населення (п. 1 ст. 1)»¹⁰².

Європейським досвідом доведено, що процеси демократичного розвитку значною мірою підвищують якість управлінських рішень, сприяють зростанню довіри громади до органів державної влади. У 2007 році «Центром експертизи та реформування місцевого самоврядування Ради Європи було розроблено Стратегію інновацій

¹⁰² Європейська хартія місцевого самоврядування, м. Страсбург, 15 жовтня 1985 р., станом на 16.11.2009 р.: Міжнародний документ. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text (дата звернення 04.04.2024).

та доброго врядування на місцевому рівні (м. Валенсія, 15–16 жовтня 2007 р.)»¹⁰³.

У Стратегії визначені такі 12 принципів доброго демократичного врядування:

«...1) **Чесне проведення виборів, представництво та участь**, щоб забезпечити реальні можливості для всіх громадян висловлювати свою думку в місцевих громадських справах;

2) **Чуйність**, щоб забезпечити відповідність місцевої влади законним очікуванням і потребам громадян;

3) **Ефективність і дієвість**, щоб забезпечити досягнення цілей при найкращому використанні ресурсів;

4) **Відкритість і прозорість**, щоб забезпечити доступ громадськості до інформації та полегшити розуміння того, як ведуться місцеві громадські справи;

5) **Верховенство права**, щоб забезпечити справедливість, неупередженість і передбачуваність;

6) **Етична поведінка**, яка гарантує, що суспільні інтереси ставляться вище за приватні;

7) **Компетентність і спроможність**, щоб гарантувати, що місцеві представники та посадові особи здатні добре виконувати свої обов'язки;

8) **Інновації та відкритість до змін**, щоб гарантувати отримання вигоди від нових рішень і належної практики;

9) **Стійкість і довгострокова орієнтація**, щоб урахувати інтереси майбутніх поколінь;

10) **Раціональне фінансове управління** для забезпечення розумного та продуктивного використання державних коштів;

11) **Права людини, культурне різноманіття та соціальна згуртованість**, щоб гарантувати, що всі громадяни захищені та поважаються, ніхто не зазнає дискримінації чи виключення;

12) **Підзвітність**, щоб гарантувати, що місцеві представники та посадові особи беруть на себе відповідальність і відповідають за свої дії.»

¹⁰³ 15th Conference of European Ministers responsible for local and regional government (Valencia, 15–16 October 2007) — Valencia Declaration. Item to be considered by the GR-DEM at its meeting on

Реалізація Стратегії має сприяти досягненню таких цілей: «...громадяни перебувають у центрі всіх демократичних інститутів і процесів; місцева влада постійно вдосконалює своє управління відповідно до 12 принципів, викладених вище; держави (або регіональні органи влади, залежно від інституційної структури держав-членів) створюють і підтримують інституційні передумови для вдосконалення управління на місцевому рівні, спираючись на свої існуючі зобов'язання відповідно до Європейської хартії місцевого самоврядування та інших європейських стандартів...».

У спільній заяві після 22-го саміту Україна — ЄС, що відбувся 6 жовтня 2020 року, зазначено важливу роль громадянського суспільства у всіх сферах суспільного та політичного життя. Саміт підтвердив стратегічний курс України на європейську інтеграцію, що включає, серед іншого, впровадження принципів демократичного врядування. З метою імплементації їх в Україні при співпраці влади й органів місцевого самоврядування Міністерством регіональної політики утворено коаліцію громадських організацій «За сприяння реформі децентралізації та впровадження Європейської стратегії інновацій та доброго врядування на місцевому рівні». Спочатку було визначено 39 пілотних громад (2009 р.), а в 2020 р. долучилося ще понад 50 громад. Реалізація Стратегії розпочалася з упровадження двох принципів: 1) чесне проведення виборів, представництво та участь; 2) етична поведінка — для забезпечення переваги громадських ініціатив над приватними. Як приклад було презентовано діагностичний інструмент Ради Європи для залучення громадян до активної співпраці на місцевому рівні та підручник кращих європейських практик з етики. Також спільно з Всеукраїнською громадською організацією «Клуб мерів» на базі п'яти пілотних громад розпочалася реалізація проекту «Моделювання та механізм розвитку громадської етики на місцевому рівні». Зважаючи на результати пілотних досліджень, Національне агентство України затвердило загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування (2016 р.). Також заслуговує на увагу досвід участі мешканців м. Славутич у розробленні Кодексу етики, честі, порядності та ефективного управління Славутицької територіальної громади, яким визначено основні морально-етичні цінності громади.

Цікаво

Практичний посібник «Бенчмаркінг доброго врядування» містить необхідні інструменти для впровадження принципів доброго демократичного врядування. «Порівняння результатів досліджень, зроблених у різний час та у різних органах місцевого самоврядування, сприяє визначенню ключових напрямів та механізмів удосконалення управління на місцевому рівні та взаємодії між владою і громадою. Результати дослідження можуть бути використані як для збільшення ефективності й оптимізації роботи органу місцевого самоврядування, так і для отримання Європейської відзнаки доброго врядування (European Label of Governance Excellence)». Деталі — за кодом.



Важливим етапом імплементації принципів доброго демократичного врядування стала Національна стратегія сприяння розвитку громадянського суспільства на 2016–2020 роки в Україні, яка передбачала чотири стратегічні напрями реалізації: 1) створення сприятливих умов для формування та інституційного розвитку організацій громадянського суспільства; 2) забезпечення ефективних процедур участі громадськості під час формування та реалізації державної, регіональної політики, вирішення питань місцевого значення; 3) стимулювання участі організацій громадянського суспільства в соціально-економічному розвитку України; 4) створення сприятливих умов для міжсекторальної співпраці¹⁰⁴.

Протягом 2016–2020 років, як стверджується в аналітичній частині Національної стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства на 2021–2026 роки¹⁰⁵, в Україні відбулося суттєве зростання кількості інститутів громадянського суспільства в різних секторах: помітно зросла кількість таких організацій, як громадські об'єднання, громадські спілки, благодійні організації, релігійні організації, творчі спілки, професійні спілки та органи самоорганізації населення. Ці інституції відіграють активну роль

¹⁰⁴ Національна стратегія сприяння розвитку громадянського суспільства на 2016–2020 роки: затверджено Указом Президента України від 26.02.2016 р. № 68/2016, втрата чинності від 29.09.2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/68/2016#Text>

¹⁰⁵ Національна стратегія сприяння розвитку громадянського суспільства на 2021–2026 роки: Указ Президента України від 27.09.2021 р. № 487/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/487/2021#n17>

у таких сферах, як захист прав людини, громадянське представництво, надання соціальних послуг, благодійність, освітні та культурні проекти, збереження довкілля, аналіз політики, моніторинг діяльності органів. Національна стратегія на 2021–2026 роки наголошує на повазі до автономії громадянського суспільства, просуванні громадських ініціатив та забезпеченні прозорих механізмів врядування. Вона сприяє співпраці між органами державної влади, органами місцевого самоврядування та громадянським суспільством на всіх етапах прийняття рішень. Цей документ, розроблений за участі 200 представників громадянського суспільства та експертів, пройшов широкі регіональні обговорення за участі понад 300 учасників, що забезпечило широке залучення зацікавлених сторін до його підготовки.

Серед документів з питань глобального партнерства слід згадати такий рамковий документ, як «Партнерство заради миру»¹⁰⁶. **Звичайно, він не гарантував Україні автоматичного захисту з боку НАТО.** Проте Україна отримала можливості щодо:

- **військової співпраці та навчання:** з 1994 року Україна брала участь у численних спільних військових навчаннях НАТО, що допомогло їй покращити свою боєготовність, оперативну сумісність з військами НАТО та набути досвіду ведення сучасної війни;
- **реформування Збройних сил:** партнерство стимулювало реформування українських Збройних сил, роблячи їх більш демократичними, підзвітними та професійними;
- **отримання допомоги:** Україна отримала значну допомогу від країн НАТО в рамках партнерства, включаючи військову техніку, обладнання, експертну та фінансову допомогу.

¹⁰⁶ Партнерство заради миру. Рамковий документ: Міжнародний документ № 950_001, набуття чинності для України: 08.02.1994 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/950_001#Text

5.1.2. Практичні аспекти взаємодії та співпраці влади, бізнесу і громадського сектору

Останні роки державотворення в Україні характеризуються значною ефективністю та активністю громадянського суспільства. На сході України за період 2014–2022 рр. волонтерські об'єднання відіграли суттєву роль у підтримці як військових, так і цивільного населення. Громадські рухи надавали допомогу активістам під час Революції Гідності та брали активну участь у постреволюційних реформах. Ці об'єднання продовжують відігравати ключову роль у протистоянні нинішнім викликам, включаючи повномасштабну російську агресію на думку В. Грехова, партнерство органів влади та громадського сектору під час війни вийшло на новий рівень. Розуміючи силу національного єднання, представники влади залучають громадський сектор до реалізації важливих та нагальних завдань. Маючи надзвичайно високий рівень суспільної довіри, інститути громадянського суспільства проводять загальнонаціональні збори грошових коштів та іншої благодійної допомоги для забезпечення обороноздатності країни, надання допомоги всім громадянам, які постраждали під час військових дій¹⁰⁷.

Однак слід зазначити, що існують випадки, коли ця співпраця між владою, бізнесом та громадянським суспільством не приводить до успіху, а навпаки, нашкоджується на перешкоди. Навіть сьогодні існують різні перешкоди, такі як бюрократичні процедури, які гальмують волю до дії, а також фінансові та правові обмеження. Серед останніх — труднощі із забезпеченням Збройних сил України технікою, тепловізорами, медикаментами та іншими ресурсами через волонтерські організації. Ці процеси демонструють вплив громадського тиску на формування системи державного управління. Демократизація суспільних відносин, що є ключовою філософською категорією, визначає аспекти формування ефективної системи державного управління в Україні та сприяє її європейському розвитку.

¹⁰⁷ Грехов В. А. Взаємодія органів державної влади з організаціями громадянського суспільства як шлях подолання суспільно-ціннісних конфліктів. *Наукові перспективи*. 2023. № 9 (39). С. 118–128. URL: <https://epa.nltu.edu.ua/index.php/journal/article/view/75>

Суспільні науки традиційно вивчають державне управління як складну систему взаємодії між різними суб'єктами, включаючи уряд, гілки влади, органи виконавчої влади та місцевого самоврядування. Державне управління розглядається як механізм, що впливає на суспільство через прямі зв'язки з ним.

У взаємодії органів державної влади та громадянського суспільства змінюється механізм обміну інформацією та зворотного зв'язку. Цей процес передбачає постановку суспільних проблем перед владою та подальшу оцінку її діяльності, що дозволяє громадянському суспільству активніше впливати на процеси державного управління через спільне вирішення проблем. Взаємодія розглядається як процес взаємного впливу суб'єктів та об'єктів, спрямований на формування цілей державного управління та забезпечення функціонування громадянського суспільства. Як зазначає М. Русинюк, «становлення ефективної взаємодії між інституціями громадянського суспільства та державними інституціями напряму залежить від якісної трансформації політичної системи в Україні, змін у моделі державного управління, серед яких децентралізація, послаблення неефективних адміністративно-командних і суто регулятивних методів тощо»¹⁰⁸.

У взаємодії між державною владою та громадянським суспільством в Україні спостерігається перехід від традиційної ієрархічної структури до мережевої. У такій мережевій моделі держава виступає як лідер, а не просто керуючий суб'єкт. Механізм прийняття рішень стає взаємним, що прискорює відгук влади на потреби суспільства. Однак, влада залишається основною силою, здатною керувати та контролювати. Громадянське суспільство є гарантією демократичного розвитку, де права та свободи людини виражаються через різноманітні форми громадської активності та самоорганізації.

В останні роки запорукою розбудови демократичних осередків стають територіальні громади, в яких вибудовуються партнерські відносини між місцевими органами влади та громадським секто-

¹⁰⁸ Русинюк М. М. Механізми взаємодії публічної влади та громадянського суспільства у процесі реалізації публічної політики України. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2019. Т. 30 (69), № 4. С. 111–116. DOI: <https://doi.org/10.32838/2663-6468/2019.4/20>

ром. При цьому партнерство дозволяє об'єднати зусилля й знання, залучити більшу кількість ресурсів, чітко розподілити обов'язки, а також відкриває нові можливості для вирішення актуальних питань, дозволяє охопити значно ширший спектр проблем та напрацювати нові шляхи їхнього вирішення.

Стає зрозумілим фактом, що подолання політичних суперечок, кризових явищ, особливо в умовах війни, можливе тільки за співпраці активної громадськості, місцевого бізнесу та влади. Співпраця передбачає створення одним для одного умов для досягнення успіху, налагодження стосунків, довіри, поваги, розвитку вміння дослухатися один до одного, цивілізовано долати розбіжності, знаходити рішення, які не ставили б жодну зі сторін у стан потерпілого. Не конкуренція, не зневага, а співпраця штовхають життя вперед і досягти успіху можна за рахунок розуміння складових співпраці (рис. 5.1) та аспектів впливу співпраці на діяльність проактивних громадян (рис. 5.2).



Рис. 5.1. Складові успішної співпраці

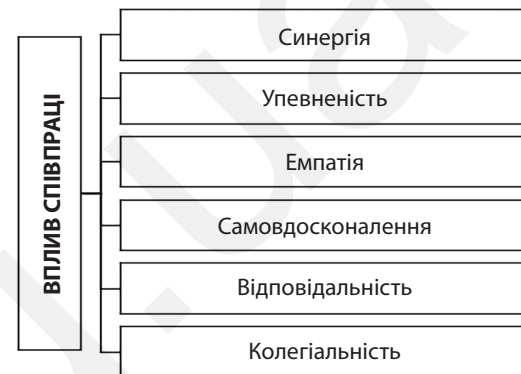


Рис. 5.2. Вплив співпраці на діяльність проактивних громадян

Питання ефективної співпраці влади та громадського сектору протягом останніх десятиріч стають темою дослідження науковців та громадських обговорень проактивних громадян. На платформі організації «Громадський сектор» наведено рецепт трансформації суспільства через співпрацю влади та громадян¹⁰⁹:

1. Обидва сектори, як владний, так і громадський, повинні бути гнучкими та готовими до різних форм співпраці: від локальних проєктів до національних ініціатив.
2. Влада повинна активно спілкуватися з громадським сектором та бути відкритою до співпраці.
3. Громадянському суспільству важливо мати чітке стратегічне бачення своєї діяльності та місії.
4. Як влада, так і громадські організації мають зосереджуватися на досягненні конкретних результатів у співпраці.
5. Взаємна довіра повинна бути базовою принципом при співпраці.
6. Кожен учасник повинен бути професіоналом своєї справи та постійно розвиватися.
7. Важливо бути відкритим до конструктивної критики та готовим до вдосконалення.

¹⁰⁹ Холопик О. 8 кроків до успішної організації співпраці влади та громадянського суспільства. Громадський сектор. 12.03.2021. URL: <https://www.prostir.ua/?blogs=8-kroktiv-do-uspishnoji-spivpratsi-vlady-ta-hromadyanskoho-suspilstva>

Практичне завдання**«Співпраця в громадах: партнерство, волонтерство»**

Мета: забезпечувати поглиблену теоретичну та практичну підготовку фахівців з розвитку професійної компетентності у сфері толерантності та співпраці у громадах.

Завдання: формувати професійні компетентності щодо здатності розв'язувати складні завдання і проблеми у громадах, що спрямовують свою діяльність на розвиток партнерських стосунків з громадськими організаціями та запроваджують волонтерський рух як процес об'єднання людей, які прагнуть зробити внесок на благо громади.

ПОРЯДОК ВИКОНАННЯ РОБОТИ

Метод навчання: робота в малих групах.

Ознайомитися з матеріалами лекції та додатковими матеріалами, інтернет-джерелами.

Питання для обговорення:

1. Основні принципи соціального партнерства:
 - повага до особистості;
 - доброзичливість і позитивне ставлення;
 - довіра у відносинах;
 - діалог — взаємодія — взаємоповага;
 - розподілене лідерство (проактивність, право вибору та відповідальність за нього, горизонтальні зв'язки);
 - принципи соціального партнерства (рівність сторін, добровільність прийняття зобов'язань, обов'язковість виконання домовленостей).
2. Партнерство в українській традиції.
3. Як партнерство працює в різних країнах.
4. Розвиток потенціалу волонтерів різних вікових і соціальних груп.
5. Молодіжна політика в умовах децентралізації в громадах:
 - формування комфортного середовища для життя, розвитку, зайнятості молоді в громадах;
 - механізми залучення молоді до процесу ухвалення рішень.
6. Як розвивати педагогіку партнерства школи та громади

Обмін досвідом

Навчальна дискусія

Обрати одне із запропонованих питань, обговорити в групі, підготувати коментар, включаючи спостереження із власного досвіду.

Презентувати результати напрацювань у групах іншим учасникам заняття.

Індивідуальне завдання.

Визначити і розповісти про приклади поточних чи запланованих проєктів/заходів/подій у вашій громаді. Визначити, які інструменти ви будете використовувати для залучення громадськості.

Тема 5.2. Забезпечення сталого розвитку партнерських відносин у громаді**5.2.1. Балканський досвід партнерства заради миру**

Європейський досвід за тематикою партнерства заради миру в громадах доцільно вивчати на прикладі діяльності Нансенівського діалогового центру (Nansen Dialogue Centre, NDC) Мостар, який є незалежною неурядовою організацією, що заохочує демократичні практики та сприяє діалогу між різними етнічними, релігійними, політичними групами та групами інтересів як інструмент для запобігання та вирішення конфлікту в Боснії і Герцеговині¹¹⁰.

У рамках роботи Центру створена всесвітня мережа “Глобальне партнерство із запобігання збройним конфліктам” (Global Partnership for the Prevention of Armed Conflict, GPPAC). GPPAC має у складі 15 регіональних мереж, кожна з яких забезпечує конкретні пріоритети та порядок денний, адаптовані до свого контексту. GPPAC працює під керівництвом Міжнародної керівної групи з метою формування глобального підходу до запобігання конфліктам.

¹¹⁰ NDC in a nutshell. *Nansen Dialogue Centre Mostar*. Retrieved April 04, 2024 from <https://ndcmostar.org/ndc-in-a-nutshell/>

Цікаво

GPPAC бачить світ, в якому насильство і збройні конфлікти упереджуються і вирішуються мирними засобами, заснованими на справедливості, гендерній рівності, сталому розвитку і безпеці для всіх. Вона слугує глобальним каналом, що поєднує громадянське суспільство з місцевими, національними, регіональними та міжнародними зацікавленими сторонами для спільного сприяння зміні парадигми від реактивних підходів до проактивного запобігання насильству та збройним конфліктам. Основними сферами її діяльності є гуманітарна безпека, гендерна рівність, миротворча освіта, розширення прав і можливостей молоді, діалог і Цілі сталого розвитку. Деталі — за кодом.



Інтерес для України становить діяльність GPPAC на Західних Балканах, пов'язана з політичною, економічною нестабільністю та невирішеними післявоєнними проблемами. Нами виділено такі ключові ініціативи:

1. **Освіта заради миру.** Регіональні члени GPPAC зосереджені на запобіганні конфліктам та розбудові миру, зокрема через ініціативи «Освіта заради миру». Завдяки партнерству з учителями, консультантами та радниками з питань освіти вони інтегрують цінності миру в навчальні програми, сприяючи міжетнічному діалогу та співпраці. Серед помітних успіхів — визнання інтегрованих освітніх програм у Боснії і Герцеговині та ініціатив шкільної медіації в Сербії.

2. **Обмін знаннями:** GPPAC сприяє взаємному навчанню та поширенню знань з допомогою посібників та вебінарів. Члени активно сприяють міжрегіональним обмінам, заохочуючи обмін досвідом і кращими практиками у сфері миротворчої освіти та вирішення конфліктів.

3. **Попередження радикалізації та насильницького екстремізму серед молоді.** У відповідь на нові виклики регіональні члени GPPAC прагнуть зміцнити потенціал для запобігання радикалізації та насильницької поведінки серед молоді. З допомогою тренінгів та семінарів з професійного розвитку вони допомагають молоді стати активними миротворцями та захисниками різноманіття і толерантності у своїх громадах.

Незважаючи на постійні складнощі, зусилля GPPAC на Західних Балканах є прикладом потенціалу для міжсекторальної співпраці та сталого миробудівництва. Завдяки своєму комплексному підходу до освіти заради миру та залучення громадськості GPPAC продовжує робити значні кроки на шляху до свого бачення мирного та справедливого світу.

Освіта заради миру - підхід та результати. З 2006 року регіональні члени GPPAC на Західних Балканах — педагоги, консультанти, психологи та представники миротворчих громадських організацій — займаються впровадженням ініціатив з освіти заради миру. Програма «Миротворча освіта» пропонує високоякісний педагогічний контент, спрямований на розвиток міжкультурних навичок та зміцнення соціальної згуртованості серед учнів. Щотижневі заняття зосереджені на ненасильницькому спілкуванні та прийнятті всіх етнічних груп, боротьбі зі стереотипами, дискримінацією та упередженнями. Наголос робиться на принципах прав людини, діалозі та прийнятті відмінностей, що безпосередньо відповідає Цілям сталого розвитку (Завдання 4.7 ЦСР). Програма забезпечує спеціалізовану підготовку для місцевих вчителів, яку проводять досвідчені педагоги та медіатори. Учителі отримують постійне наставництво та підтримку, що дозволяє їм ефективно впроваджувати принципи миротворчої освіти в класах. Крім того, для посилення впливу програми створюються можливості для взаємного навчання вчителів. Для забезпечення сталості та відтворюваності програми NDC Мостар розробляє посібники, що містять комплексні навчальні матеріали та методології.

На особливу увагу заслуговує **Нансенівська модель освіти (NME)**. Ця програма розроблена для боротьби з сегрегацією, поширеною в системі «дві школи під одним дахом»¹¹¹, де навчання відбу-

¹¹¹ Моноетнічні школи, створені за моделлю «дві школи під одним дахом», ускладнюють процес примирення та створюють ізольоване етнічне середовище, що призводить до формування в учнів стереотипів, упереджень та негативних уявлень про інші етнічні групи. Це негативно впливає на розвиток учнів та обмежує їхні навички міжетнічної взаємодії, яка є невід'ємним елементом громадянського суспільства. Тому вирішення проблеми розділеної системи освіти передбачає створення поліетнічних шкіл, які сприяють міжетнічному порозумінню, співпраці та вихованню активних громадян. Однак при цьому необхідно забезпечити захист прав національних меншин, гарантувати їх представництво і задоволення культурних потреб у закладах освіти.

вається за етнічною ознакою, успішно впроваджується у сегрегованих громадах Північної Македонії з 2007 року й адаптована до умов Герцеговини з 2015 року. Основна мета NME — зменшити культурні бар'єри, стереотипи й упередження серед учнів різного етнічного, релігійного та культурного походження, сприяючи у такий спосіб їх інтеграції та соціалізації.

Модель містить такі компоненти:

1. *Регулярні інтегровані позакласні заходи.* Програма сприяє проведенню спільних позакласних заходів з учнями початкової та старшої школи із різних етнічних спільнот з метою сприяння інтеграції та соціалізації.

2. *Розвиток потенціалу вчителів.* NME проводить семінари та тренінги, спрямовані на підвищення компетентності вчителів у сфері мультикультурної освіти, інклюзії та боротьби з упередженнями.

3. *Програма партнерства з батьками.* NME розвиває партнерство з батьками через освітні семінари та консультації, спрямовані на зміцнення співпраці й відносин між батьками та школами.

Нинішній конфлікт в Україні, на відміну від етнічних конфліктів на Балканах, має геополітичне коріння і пов'язаний із зовнішнім втручанням росії. Однак деокуповані території можуть стати поживним середовищем для етнічних конфліктів через тривалий вплив російської пропаганди в період їх окупації, особливо щодо дітей і підлітків, яких змушували під час окупації навчатися за спеціальними російськими програмами. Більше того, методологія NME може бути адаптована й ефективно застосована для боротьби з постійним впливом російської пропаганди (та її симпатиків з Угорщини) серед угорської громади на Закарпатті.

По-перше, NME наголошує на інтегрованій освіті, яка може охоплювати спільні позакласні заходи та заняття, що об'єднують учнів різного етнічного походження. Створюючи можливості для взаємодії та співпраці, підхід NME може допомогти подолати відмінності та сприяти взаєморозумінню між різними громадами.

По-друге, семінари з розвитку потенціалу освітян можуть забезпечити вчителів необхідними навичками та знаннями для протидії пропаганді та сприяння розвитку критичного мислення серед учнів. Ці семінари можуть бути зосереджені на методах виявлення та протидії дезінформації, а також на стратегіях розвитку медіаграмотності та незалежного мислення.

Нарешті, участь батьків є ключовим компонентом недискримінаційної освіти. Залучення батьків до шкільних заходів, семінарів та консультацій може сприяти зміцненню зв'язків у громаді та створенню єдиного фронту проти пропаганди, що роз'єднує. Залучаючи батьків до освітнього процесу, школи можуть посилити позитивні меседжі про толерантність, інклюзивність та співпрацю в громаді та за її межами.

Отже, NME з її акцентом на інтегровану освіту, розбудову потенціалу освітян та сприяння співпраці з батьками пропонує цінний досвід для України щодо зменшення етнічної напруженості, боротьби з навіяними російською пропагандою упередженнями та сприяння міжкультурного взаєморозуміння.

Взагалі прихильність NDC Мостар до зміцнення соціальної згуртованості глибоко вкорінена в дусі партнерства. У громадах, які борються з міжетнічними розбіжностями та соціально-економічними перешкодами, Центр надає пріоритет спільним зусиллям, спрямованим на відновлення довіри та плекання взаємовигідних відносин як фундаментальних підвалин сталого розвитку. Підхід NDC полягає у створенні міцних партнерств, які виходять за межі традиційних кордонів. Узгоджуючи ініціативи із соціальної згуртованості з ширшими стратегічними пріоритетами та сприяючи місцевій відповідальності, NDC розширює можливості громад для просування позитивних змін зсередини. Завдяки стратегічним партнерствам зі школами, лідерами громад та місцевими зацікавленими сторонами створюються ініціативи, які задовольняють спільні потреби та демонструють трансформаційну силу розмаїття. Проекти NDC слугують відчутними проявами колективної співпраці та прогресу від відновлення шкільної інфраструктури до підтримки молодіжних культурних і спортивних заходів.

Більше того, NDC використовує партнерства, щоб посилити голоси та оприлюднити історії співпраці через різні канали, включаючи місцеві ЗМІ та публічні простори. Через висвітлення цих наративів єдності та толерантності відбувається створення інклюзивного середовища, сприятливого для діалогу та взаєморозуміння. Цей дух співпраці не лише приносить відчутні вигоди громадам, а й розвиває культуру активного громадянства, сприяє розширенню прав і можливостей молоді.

Як наголошувалося вище, конфліктна ситуація в Україні суттєво відрізняється від проблематики на Західних Балканах. І хоча конкретні практики, що застосовуються на Західних Балканах, не можуть бути безпосередньо застосовані до ситуації в Україні, все ж існують загальні принципи і підходи, які можуть бути адаптовані й ефективно використані:

1. *Запобігання насильству та радикалізації*: Україна могла б отримати користь від стратегій, спрямованих на запобігання радикалізації та насильницькому екстремізму, особливо з огляду на дії зовнішніх акторів. Зосередившись на розширенні прав і можливостей молоді та просуванні різноманітності й толерантності, Україна може працювати над побудовою більш стійкого суспільства.

2. *Сталість та місцеве залучення*: Залучення місцевих громад та органів влади до зусиль з розбудови миру залишається надзвичайно важливим в українському контексті. Хоча конфлікти можуть бути геополітичними, забезпечення підтримки та участі на низовому рівні може сприяти довгостроковій стабільності та стійкості до зовнішнього тиску.

3. *Обмін знаннями та взаємне навчання*: Незважаючи на відмінності в контексті, обмін знаннями та досвідом між фахівцями-практиками з розбудови миру все ще має цінність. Україна може отримати користь від обміну думками та досвідом з іншими регіонами, які стикаються зі схожими проблемами, навіть якщо їх конкретна динаміка відрізняється. Беручи участь у регіональних, міжрегіональних та глобальних обмінах, Україна може отримати цінну інформацію та адаптувати стратегії, які відповідають її унікальному контексту.

Останній підхід є особливо важливим для вирішення проблеми корупції в Україні. Зокрема GPPAC може сприяти створенню платформи для співпраці між громадянським суспільством, урядом, міжнародними організаціями та ЗМІ з метою спільного моніторингу та протидії корупції. Регіональні мережі GPPAC в Україні можуть бути засновані для фокусування уваги на антикорупційній діяльності в конкретних регіонах країни. Проведення тренінгів і семінарів з антикорупційної тематики для різних груп населення сприятиме збільшенню усвідомлення та активності громадян у боротьбі з корупцією. GPPAC може співпрацювати з антикорупційними органами України (Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК), Спеціалізована антикорупційна прокуратура (САП), Наці-

ональне бюро розслідувань (НБР) та ін.). Співпраця може охоплювати спільні розслідування корупційних справ, моніторинг державних закупівель на предмет наявності корупційних практик, а також підтримку антикорупційних реформ через адвокацію та спільні ініціативи.

Боротьба з корупцією та підвищення прозорості в державному управлінні сприятимуть збільшенню довіри громадськості до державних інституцій. Це може зменшити соціальні конфлікти й підвищити віру у верховенство права, що забезпечить створення сприятливого середовища для розбудови миру в Україні, зміцнення демократії та соціальної стабільності.

5.2.2. Українські практики партнерства

Переважний саморозвиток та самоорганізація громадянського суспільства в Україні без ефективного впливу держави суперечить міжнародним вимогам, зокрема документам всесвітніх самітів. Зважаючи на ситуацію в Україні, Ю. Кандзюба зазначає у своєму дослідженні, що стратегія централізованого управління (регулювання) може бути доцільною у специфічних умовах життєдіяльності суспільства та держави, а саме в умовах кризи та особливого періоду. У більшості провідних країн світу застосовується підхід, який дає можливість оптимально використовувати ресурси державного та недержавного секторів економіки, сильні сторони кожного з суб'єктів розбудови інформаційного суспільства¹¹².

Перед владою як умова забезпечення прямих і зворотних зв'язків постало завдання надання якісних публічних послуг. За останні роки в Україні почалася активна розбудова системи електронного уряду з використанням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, що дозволить отримати ефективну мережу комунікацій та подолати технологічну відсталість країни від інших держав світу. На досягнення мети спрямований Указ Президента України «Про деякі заходи із забезпечення якісних публічних послуг», основною метою якого є «...

¹¹² Кандзюба С. Регіональна хмара публічного управління як складова електронного уряду України. *Аспекти публічного управління*. 2019. Т. 7, № 19. С. 28–37, с. 31. DOI: <https://doi.org/10.15421/151962>

утвердження сервісної держави — держави для громадян і бізнесу, забезпечення належної реалізації прав фізичних та юридичних осіб у сфері адміністративних послуг, створення сучасної інфраструктури, зручних та доступних електронних сервісів для надання послуг»¹¹³.

Практика використання сервісів Google державними організаціями та недержавними структурами поширена в розвинених країнах світу. За даними Агентства ЄС з мережевої та інформаційної безпеки (European Union Agency for Network and Information Security, ENISA), Італія, Австрія, Словенія, Велика Британія, Франція, Іспанія та ін. для проведення державного документообігу не тільки використовують хмарні сервіси, а й прийняли стратегію розвитку хмарних сервісів. Досвід зарубіжжя сприяє організації колективної роботи над проектами у більшості українських систем електронного врядування на різних рівнях державного управління, зокрема для сталого розвитку територіальних об'єднаних громад. Основними їх перевагами є зручність застосування, раціональне поєднання процесів саморегулювання (саморозвитку, самоорганізації), ефективна співпраця управлінських структур та громадських організацій, можливість підвищення кваліфікації службовців та представників місцевого самоврядування тощо.

Електронне врядування сприяє співпраці між владою, громадою та засобами комунікації на засадах прозорості й відкритості з відсутністю бізнес-складової. Важливим аспектом є взаємодія громадського сектору, засобів масової інформації у межах окремої громади з використанням різних інструментів задля вирішення найважливіших і першочергових завдань громади. Варто зазначити, що в умовах воєнного стану основними інструментами громадської участі є звернення, публічні консультації, петиції, слухання, онлайн-обговорення.

Однак налагодження співпраці вимагає розуміння того, що проблеми не будуть вирішені, якщо засоби інформації отримують публікаційний матеріал, а громада — гроші за його розміщення. Така співпраця має бути спрямована на розвиток, підвищення загальногo рівня добробуту, поінформованості громадян про актуальність та можливість вирішення нагальних проблем.

¹¹³ Про деякі заходи із забезпечення надання якісних публічних послуг: Указ Президента України від 04.09.2019 р. № 647/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/647/2019#Text>

Одним із найважливіших елементів ефективної комунікації, налагодження діалогу між партнерами в громаді є вміння слухати, поширювати загальноприйняті ключові меседжі, обмінюватися наявною інформацією, незважаючи на стереотипи співпраці в соціумі «громада — влада» і «бізнес — громада». Інколи і у ЗМІ ставлення до громадського сектору упереджене, а його діяльність вважається нікому не потрібною справою. Проте за реалій сьогодення соціальне (міжсекторальне) партнерство відіграє значну роль в управлінні життям суспільства як новий досвід, нові рішення й особливо як формування нової культури взаємозв'язків у суспільстві.

Приклади партнерства і горизонтальної взаємодії між громадами можна спостерігати ще з часів формування Магдебурзького права, до якого поступово долучалися міста країн не тільки європейських, а й інших континентів. Співпраця для взаємної підтримки особливо активізувалася після Другої світової війни між мешканцями тих міст, які постраждали від завданих війною руйнувань, що властиво і сьогоденню. Так, у 1957 році у США була створена Асоціація міст-побратимів. В основу ідеї налагодження партнерських взаємовідносин (побратимства міст) була покладена концепція не тільки взаємодопомоги, а й запобігання новим конфліктам між народами і державами, збереження миру на планеті Земля. Реалії сучасної України знову потребують налагодження партнерських відносин її територіальних громад із європейськими громадами для підтримки громадян, які були змушені переїхати з районів бойових дій, відбудови зруйнованих міст та сіл, налагодження інфраструктури тощо.

Основою цього процесу стали Методичні рекомендації щодо міжнародного муніципального партнерства, розроблені у грудні 2022 року Міністерством розвитку громад та територій України у партнерстві з Програмою Ради Європи «Децентралізація і реформа публічної адміністрації в Україні».

Особливого значення за нелегких умов воєнного стану в Україні потребує система освіти. Задля забезпечення якісної освіти за сприяння швейцарсько-українського проекту DECIDE «Децентралізація для розвитку демократичної освіти»¹¹⁴ було розроблено порадник

¹¹⁴ Швейцарсько-український проект DECIDE «Децентралізація для розвитку демократичної освіти». URL: <https://decide.in.ua/> (дата звернення 04.04.2024).

для голів територіальних громад та органів управління освітою¹¹⁵ в Україні.

Голова Державної служби якості освіти України Р. Гурак у вступному слові до поради зазначає: «Кожен мешканець села, міста чи селища має право на сучасну і якісну освіту. На сьогодні, під час освітньої реформи, створення Нової української школи та процесів децентралізації, питання забезпечення якості освіти — одне з нагальних. Органи місцевого самоврядування у процесі реформи децентралізації отримали широкі повноваження для вирішення усіх місцевих питань. Водночас їм потрібно вирішити складні завдання та взяти на себе відповідальність за створення освітньої системи, здатної забезпечувати якість освіти та освітньої діяльності у підпорядкованих закладах освіти»¹¹⁶.

Головним завданням територіальної громади є забезпечення якості освіти на своїй території відповідно до повноважень, визначених на законодавчому рівні. Метою запропонованого поради є підтримка органів місцевого самоврядування у досягненні цієї місії. Зокрема, забезпечення якості освіти на рівні територіальної громади передбачає охоплення питань забезпечення територіальної доступності, утримання та розвитку закладів освіти, створення безпечного і здорового середовища, кадрового забезпечення, прозорості та відкритості у діяльності та співпраці з громадою»¹¹⁷.

Рішення про те, створювати чи не створювати у територіальних громадах відділи управління освітою та якими повноваженнями вони наділяються колегіально приймають органи місцевого самоврядування (ОМС).

Окрім фінансово-господарської діяльності, ОМС як засновник здійснює контроль за діяльністю закладів освіти на території громади (при цьому періодичність, тривалість, форми контролю нормативно-правовими актами не врегульовані). Такий контроль

¹¹⁵ Повноваження ОМС щодо забезпечення якісної освіти: Порадник для голів та управлінців освітою територіальних громад / Байтемірова Н., Гурак Р., Бондар А., Вергун Ю.; за заг. ред. Протасової Н., Полторака В., Жабенко Л., Михайлової Т. Київ: Швейцарсько-український проєкт DECIDE — «Децентралізація для розвитку демократичної освіти», 2021. 52 с. URL: https://sqe.gov.ua/wp-content/uploads/2021/07/Povnovazhennya_OMS_zabezpechennya_yakosti_osviti-2021.pdf

¹¹⁶ Там само.

¹¹⁷ Там само.

на законодавчому рівні не є формою державного нагляду (контролю). Результати же державного нагляду (контролю), позапланового інституційного аудиту враховуються під час розроблення стратегії розвитку закладів освіти або обґрунтованих дисциплінарних заходів для керівників, однак не порушують академічну, організаційну, кадрову та інші автономії закладів освіти.

Здійснення будь якої форми контролю перш за все потребує прозорості та неупередженості дій. З цієї метою варто заздалегідь визначити та формалізувати форму проведення, обсяг, тривалість та періодичність перевірки, розробити програму перевірки, визначити й узгодити предмети контролю, а також відповідно до чинних норм довести до адміністрації закладів освіти як потенційних суб'єктів контролю всю необхідну попередню інформацію.

Для ТГ як засновника предметами контролю можуть бути:

- дотримання державних нормативно-правових актів функціонування закладів освіти;
- фінансово-господарська діяльність закладів освіти;
- недопущення дискримінації учасників освітнього процесу (соціальна інклюзія, гендерна рівність, соціальне порозуміння (на підставі звернення громадян));
- виконання плану заходів, спрямованих на запобігання та протидію булінгу (цькуванню) в закладі освіти (ст. 25 Закону України «Про освіту»).

План заходів, спрямованих на запобігання та протидію булінгу, розробляється й затверджується керівником закладу відповідно до ст. 26 Закону України «Про освіту»¹¹⁸ та на підставі наказу Міністерства освіти і науки України. Зазначений план має бути опублікований на веб сайті засновника закладу освіти відповідно до ст. 30 зазначеного Закону. Публічність та доступність результатів будь якого виду контролю сприяє розвитку демократії, партнерства керівництва територіальної громади з громадським сектором. Основою такої процедури є прийняття обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на забезпечення якості освіти та створення безпечного освітнього середовища. Для проведення контролю за діяльністю

¹¹⁸ Про освіту: Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII, станом на 24.03.2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>

закладів освіти в межах громади доцільно першочергово дотримуватися таких документів:

1. Про організацію ведення обліку дітей дошкільного та шкільного віку.
2. Про план проведення заходів контролю за діяльністю закладів системи освіти.
3. Про порядок проведення контролю за діяльністю закладів системи освіти.
4. Про виконання плану заходів, спрямованих на запобігання та протидію булінгу (цькуванню) в закладах освіти.

Окрім зазначеного, для ефективного забезпечення якості освіти в громаді викликом є ще низка важливих проблем, а саме:

- управління освітою в громаді;
- формування системи функціонування закладів освіти;
- кадрове забезпечення закладів освіти як керівниками так і педагогами тощо.

За умов оптимізації освітньої мережі особливого вирішення потребують проблеми забезпечення територіальної доступності освіти та формування мережі закладів освіти. ОМС мають забезпечувати доступність дошкільної та загальної середньої освіти для всіх громадян, які проживають на відповідній території, та вживати заходів для забезпечення потреби у дошкільній та позашкільній освіті (ст. 66 Закону України «Про освіту»¹¹⁹).

Державна служба якості освіти України визначили шляхи забезпечення територіальної доступності закладів освіти:

- формування та утримання мережі закладів освіти, у тому числі опорних, їхніх структурних підрозділів (філій);
- функціонування міжшкільних ресурсних центрів;
- закріплення території обслуговування за комунальними закладами освіти (їхніми структурними підрозділами), що забезпечують здобуття початкової та/або базової середньої освіти;
- підвезення учнів та педагогічних працівників до закладів освіти й у зворотному напрямку;
- створення та утримання пансіонів;

¹¹⁹ Про освіту: Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII, станом на 24.03.2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>

• сприяння запровадженню з урахуванням вибору батьків дітей або осіб, які досягли повноліття, різних форм здобуття повної загальної середньої освіти, їх забезпечення та підтримка тощо (ст. 13 Закону України «Про освіту», ст. 8 Закону України «Про повну загальну середню освіту»¹²⁰).

У розробленому експертами в галузі освіти путівнику керівника зазначено, що планування та формування спроможної освітньої мережі повинні стати найважливішими завданнями, які ОМС мають виконати. Кожна громада має проаналізувати свою власну ситуацію і розробити власний план дій. Україна — велика держава, і кожний регіон має свою особливість і специфіку»¹²¹.

На думку авторів, розвиток освітньої мережі доцільно планувати, дотримуючись таких кроків:

- «провести аналіз ситуації в освіті, який враховуватиме дані про всі заклади галузі освіти, які підпорядковані громаді. Проаналізувати, які є школи, скільки там дітей, скільки працює вчителів, хто вони за фахом, вік працівників (з огляду на педагогів передпенсійного та пенсійного віку), які вони ведуть предмети і чи добре роблять свою справу. Також слід оцінити, скільки учнів буде в майбутньому, де і якої якості прокладені дороги, чи є автобуси тощо;

- сформулювати бачення, куди має рухатись освіта в громаді, а тоді розробити план подальшої діяльності. Десь слід реорганізувати школу чи знизити її ступінь, якийсь заклад за кілька років закрити, бо в ньому не вистачає дітей навіть на клас-комплект»¹²².

Документ щодо планування та розвитку освітньої мережі відповідно до ст. 32 Закону України «Про повну загальну середню освіту» та ст. 66 Закону України «Про освіту» має бути частиною розвитку громади, розроблятися за сприяння громади.

Заснування, реорганізація, ліквідація закладів системи освіти — досить широке повноваження, яке охоплює також затвердження установчих документів, утворення та ліквідацію структурних підрозділів закладів, створення інклюзивно-ресурсних центрів, цен-

¹²⁰ Закон України « Про повну загальну середню освіту» <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text>

¹²¹ Путівник керівника. Успішна громада: надання якісних послуг громадянам та сприяння сталому розвитку. Програма «U-LEAD з Європою». Київ: «Фамільна друкарня Huss», 2019. 530 с., с. 250. URL: <https://decentralization.ua/news/12056>

¹²² Там само.

трів позашкільної роботи та центрів професійного розвитку педагогічних працівників.

Усі заклади освіти діють на основі власних установчих документів, тому важливо створювати статuti, формулювати принципи діяльності та визначати організаційну структуру. Засновники мають право контролювати дотримання закладами їхніх статутних положень. Оскільки діяльність закладів освіти має прямий вплив на життя громади, важливо проводити комунікаційні кампанії, спрямовані на учасників освітнього процесу, дозволяючи громаді висловлювати свої думки та враховувати їхні потреби в кожній конкретній ситуації.

Крім того, ст. 24 Закону України «Про освіту» визначено, що установчі документи закладів освіти повинні чітко визначати розподіл компетенцій між засновником (засновниками), іншими управлінськими органами закладу та його структурними підрозділами. Розробляючи статuti закладів системи освіти, слід керуватися Законом України «Про освіту» та спеціальними законами, які регулюють діяльність певних закладів, а саме Законами України «Про дошкільну освіту», «Про позашкільну освіту», «Про повну загальну середню освіту», а також відповідними положеннями про ці заклади й іншими актами законодавства у цій сфері.

5.2.3. Соціально-емоційне та етичне навчання у контексті партнерства

Програма СЕН (соціально-емоційне навчання) базується на унікальній методиці, розробленій міжнародною командою науковців Університету Еморі (Атланта, США). Ця методика вдосконалювалася протягом 20 років, а її основою стали праці з емоційного інтелекту Д. Гоулмана та найкращі світові освітні практики.

Програма СЕН в Україні — це чудовий приклад партнерства заради миру. Її упровадженням спільно займаються¹²³:

- Громадська організація «ЕдКемп Україна»;
- Інститут модернізації змісту освіти;

¹²³ Соціально-емоційне навчання. ГО «ЕдКемп Україна». URL: <https://www.edcamp.ua/seelukraine/> (дата звернення 04.04.2024).

- Інститут проблем виховання Національної академії педагогічних наук України;
- GIZ Civil Peace Service Ukraine (Громадська служба миру — GIZ Україна).

Це партнерство об'єднує зусилля науковців, педагогів, громадських діячів та міжнародних організацій для досягнення спільної мети: виховати нове покоління, яке буде жити в мирі та злагоді.

Розширенню можливостей виховання в дусі миру через партнерство сприяє посібник «Я (практикую) СЕЕН: посібник для створення професійної спільноти». Нині спільнота СЕЕН (соціально-емоційного та етичного навчання) в Україні переживає стрімке зростання, що знаменує собою фазу активного нетворкінгу. Тренерська та фасилітаторська когорти СЕЕН в Україні станом на вересень 2023 року мають у своєму складі 34 особи. Майже 3000 освітян з усієї країни вже пройшли навчання (онлайн або змішане) з СЕЕН та почали впроваджувати програму. У 2024 році планується запуск національного онлайн-курсу, що дасть змогу продовжувати масштабувати програму¹²⁴.

Створення спільноти потребує часу та зусиль. Проте залучення людей, щиро зацікавлених у спільній справі, може значно прискорити цей процес. Перш ніж розпочати, важливо чітко окреслити цінності, на яких ґрунтуватиметься спільнота, а також знайти людей, що їх поділяють. Мотивація та стійкість до труднощів — ось ключові якості, на які слід звертати увагу при формуванні команди. Лідер спільноти відіграє важливу роль у її житті. Він має не лише підтримувати ентузіазм учасників, а й чітко окреслити мету та напрям розвитку. Розробка чіткої стратегії допоможе спрямувати зусилля спільноти в правильне русло.

Стійкість та життєздатність спільноти залежить від чітко окреслених критеріїв членства. Ці стримуючі чинники допоможуть зберегти цінності та атмосферу, що роблять спільноту унікальною.

Представлена в наведеному посібнику модель партнерства як основа спільноти містить такі компоненти:

¹²⁴ Я (практикую) СЕЕН. Посібник для створення професійної спільноти: навч.-метод. посібник / О. Дегтярьова та ін.; за заг. ред. О. Елькіна, О. Марущенка, О. Масалітіної. 2-ге вид. Київ: ТОВ «Інжиніринг», 2023. 48 с. URL: https://drive.google.com/file/d/1AML0bnX-0VKkLxBHy2X0z3J4w_-iHz_I/view

1. Спільні цінності та цілі:

- чітке визначення цінностей, на яких ґрунтуватиметься спільнота, є першим кроком до формування партнерства;
- люди, які поділяють цінності та прагнуть до спільної мети, стають основою згуртованої команди.

2. Взаємна підтримка та відповідальність:

- спільнота СЕЕН — це не просто група людей, а об'єднання односторонніх, готових підтримувати один одного;
- розподіл відповідальності та спільне вирішення проблем сприяє розвитку почуття єдності та взаємодопомоги.

3. Відкрита комунікація та співпраця:

- ефективна комунікація — це ключовий елемент, що відрізняє спільноту від її імітації;
- обмін досвідом, ідеями та знаннями через різні канали (онлайн-платформи, зустрічі) сприяє розвитку спільноти.

4. Ефективні практики для розвитку спільноти:**4.1. Формування активного ядра:**

- люди, щиро захоплені ідеєю СЕЕН, стають рушійною силою спільноти; їх активність та ентузіазм мотивують інших учасників та сприяють розвитку спільноти.

4.2. Створення традицій та ритуалів:

- ритуали та традиції згуртовують учасників і формують відчуття належності: це можуть бути спільні рефлексії, активності, вітання та прощання, що роблять життя спільноти цікавішим.

4.3. Розробка чіткої стратегії:

- планування та чітка стратегія розвитку допоможуть спрямувати зусилля спільноти в правильне русло;
- визначення цілей, завдань, методів комунікації та форматів зустрічей сприяє ефективній роботі спільноти.

4.4. Підтримка та оцінка:

- заохочення та підтримка учасників — важливі аспекти розвитку спільноти;
- оцінка успішності програми СЕЕН з фокусом на м'яких навичках та внутрішніх знаннях уможливорює вдосконалення.

4.5. Співпраця з батьками:

- налагодження конструктивної взаємодії з батьками учнів є важливою складовою успішного освітнього процесу;
- відкрите та чесне спілкування, визнання цінності та розподіл відповідальності допоможуть уникнути конфліктів та налагодити плідну співпрацю.

«Я (практикую) СЕЕН: посібник для створення професійної спільноти» визначає вісім основних напрямів діяльності для таких спільнот: культура спільноти; обговорення понять СЕЕН; досвід проведення уроків; розвиток фасилітаційних навичок; використання технологій і вправ з програми СЕЕН; обмін досвідом та практиками спільноти; формування особистого розуміння понять СЕЕН; створення позитивного середовища для спільної діяльності.

Цікаво

Посібник «Я (практикую) СЕЕН: посібник для створення професійної спільноти» — кураторська збірка комунікативних кейсів, покликаних допомогти у створенні та розвитку професійної спільноти СЕЕН. Деталі — за кодом.



Отже, створення та розвиток спільноти СЕЕН — це постійний процес, що потребує партнерства та співпраці. Завдяки спільним цінностям, відкритій комунікації, чіткій стратегії та активній участі всіх членів спільнота може стати платформою для розвитку емоційної та соціальної компетентності, а також для створення позитивного середовища для спільної діяльності.

На рівні громади партнерство в рамках програми СЕЕН може:

- **об'єднати** батьків, вчителів, психологів, соціальних працівників та інших фахівців для створення сприятливого середовища для розвитку дітей;
- **залучити** громаду до вирішення питань, пов'язаних з емоційним та соціальним благополуччям дітей;
- **сприяти** розвитку інклюзивної освіти та створювати умови для навчання і розвитку всіх дітей без винятку.

Важливо пам'ятати, що партнерство — це не просто співпраця, а співтворчість. Це можливість об'єднати різні знання, досвід та ресурси для досягнення спільної мети — виховання щасливого й успішного покоління.

Практичне завдання
Оцінювання діяльності громади –
інструмент розвитку партнерства

Мета: формувати професійні компетентності членів громади щодо здатності визначати та використовувати інструменти оцінювання діяльності громади для розвитку партнерства.

Завдання: формувати професійні компетентності розвитку партнерства, пов'язані з упровадженням сучасних інструментів оцінювання діяльності та взаємодії представників громадського і державного секторів, застосування інструментів соціального партнерства для вирішення стратегічних і тактичних питань місцевого значення

ПОРЯДОК ВИКОНАННЯ РОБОТИ

1. Метод навчання: робота в малих групах. Ознайомитися з матеріалами лекції та додатковими матеріалами з інтернет-джерел.

2. Питання для обговорення:

а) основні характеристики взаємодії представників державного, комерційного та некомерційного секторів діяльності в громаді;

б) соціальне партнерство — взаємодія різних секторів суспільства, спрямована на забезпечення сталого розвитку партнерських відносин у громаді;

в) проектування спільної діяльності партнерів:

— дотримання принципів партнерської взаємодії;

— рефлексія як самоаналіз власної професійної діяльності;

— розвиток партнерства шляхом інтеграції стратегічного планування і тактичного управління проектами.

На одне із запропонованих питань підготувати відповідь, презентувати результати учасникам навчання.

3. Практичне завдання (робота в групах відповідно до освітніх програм)

Освітня програма «Державне управління»

а) Динаміка розвитку громади

Джерела розвитку	Критерії (індикатори) розвитку	Напрями розвитку

б) Етапи створення стратегічного плану розвитку громади

Освітня програма «Управління закладом освіти (за рівнями)

Самооцінювання розвитку партнерських відносин у громаді:

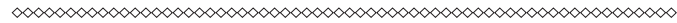
1 — відсутність розвитку; 2 — початковий рівень; 3 — сильна позиція розвитку;

Партнерство (співпраця школи з громадським сектором, що передбачає спільну діяльність, обмін інформацією та ресурсами)	1	2	3
Приймаємо рішення спільно			
Діємо разом з партнерами			
Об'єднуємо ресурси для діяльності			
Підтримуємо один одного в діяльності			
Працюємо з громадським сектором для вирішення проблем громади			
Першочергові дії			

4. Форма представлення результатів. Презентуйте отримані результати обговорення колегам із інших груп (в умовах карантинних обмежень — допис на віртуальній дошці)

5. Індивідуальне завдання (за бажанням слухачів курсу). На основі власного досвіду розробіть програму розвитку партнерських відносин та засади її упровадження у практичну діяльність громади

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ



1. Вестбрук Д., Кеннерли Г., Кірк Дж. Вступ у когнітивно-поведінкову терапію. Львів: Свічадо, 2014. 410 с.
2. Вестель Ю. Мир у Біблії й ранньому християнстві. Відкритий Православний Університет. 08.02.2022. URL: <https://oou.org.ua/2022/02/08/myr-u-bibliyi-j-rannomu-hrystyuanstvi/>
3. Відео / Корисна інформація. Український Центр Медіації та переговорів. 2023. URL: <https://ukrmediation.com.ua/ua/korysna-informatsiia/video>
4. Внутрішній мир це. Психологічна енциклопедія. ГО Український психологічний ХАБ. URL: <https://www.psykholoh.com/post/внутрішній-мир-це> (дата звернення 04.04.2024).
5. Гоулман Д. Емоційний інтелект. Книжка, яка змінює уявлення про те, що означає бути розумним. Харків: Vivat, 2018. 518 с.
6. Грехов В. А. Взаємодія органів державної влади з організаціями громадянського суспільства як шлях подолання суспільно-ціннісних конфліктів. *Наукові перспективи*. 2023. № 9 (39). С. 118–128. URL: <https://era.nltu.edu.ua/index.php/journal/article/view/75>
7. Детальний тест на емоційний інтелект. IDRLabs. 2024. URL: <https://www.idrlabs.com/ua/global-eq/test.php>
8. Довідник «Хто є хто в сфері медіації та діалогу в Україні». 2-й вип. Національна асоціація медіаторів України, 2021. 164 с. URL: <https://namu.com.ua/ua/info/mediation/esvkeryn-shkhs-zh-shkhs-ts-fchyeuk-pyeeekashchk-l-kha-ekaosgts-v-tsnuarlk/>
9. EQ PRODUCTION. URL: <https://eq-ap.com/про-компанію-укр/> (дата звернення 09.03.2024).
10. Європейська хартія місцевого самоврядування, м. Страсбург, 15 жовтня 1985 р., станом на 16.11.2009 р.: Міжнародний документ. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text (дата звернення 04.04.2024).
11. Кандзюба С. Регіональна хмара публічного управління як складова електронного уряду України. *Аспекти публічного управління*. 2019. Т. 7, № 19. С. 28–37, с. 31. DOI: <https://doi.org/10.15421/151962>

12. Кодекс професійної етики медіатора: затверджено рішенням Загальних зборів ГО «Національна асоціація медіаторів України» від 19.02. 2022 р., протокол № 1/2022. URL: <https://namu.com.ua/ua/info/mediators/nseyenf-yekhnyu-pyeeekakhsua/>
13. Кузьмич А. Як діти малюють війну і мир: виставка малюнків «Мир і війна очима дітей Донбасу». 20.10.2015. URL: <https://zt.20minut.ua/Kult-podii/yak-diti-malyuyut-viynu-i-mir-vistavka-malyunkiv-mir-i-viyna-ochima-di-10466810.html>
14. Липська Д. Якими були емоції Шольца, Макрона та Драгі в Ірпені: показові фото. Главком. 16.06.2022. URL: <https://glavcom.ua/country/society/emociyni-kadri-svitovih-lideriv-v-irpeni-obletili-merezhu-foto-853513.html>
15. Луц У. І., Мельник В. П. Оптимізм та песимізм. Енциклопедія сучасної України. 2022. URL: <https://esu.com.ua/article-75592>
16. Мушкевич М. І., Чагарна С. Є. Основи психотерапії: навч. посіб / за ред. М. І. Мушкевич. 3-тє вид. Луцьк: Вежа-Друк, 2017. 420 с.
17. Навички управління конфліктами для менеджера. Український Центр Медіації — Mediation Center. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=c2VKX2EDpNk> (дата звернення 04.04.2024).
18. Навчальні матеріали семінару для представників підрозділів з питань комунікацій з громадськістю міністерств, інших центральних органів виконавчої влади «Як ефективно спланувати та провести діалог» / Д. Проценко та ін. (24/26 квітня 2017 р.). Київ: ОБСЄ, 2017. URL: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/17-civik-2018/rubrik_rekomehdation/dialog_2017.pdf
19. Національна стратегія сприяння розвитку громадянського суспільства на 2016–2020 роки: затверджено Указом Президента України від 26.02.2016 р. № 68/2016, втрата чинності від 29.09.2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/68/2016#Text>
20. Національна стратегія сприяння розвитку громадянського суспільства на 2021–2026 роки: Указ Президента України від 27.09.2021 р. № 487/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/487/2021#n17>
21. Партнерство заради миру. Рамковий документ: Міжнародний документ № 950_001, набуття чинності для України: 08.02.1994 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/950_001#Text
22. Повноваження ОМС щодо забезпечення якісної освіти: Порадник для голів та управлінців освітою територіальних громад / Байтемірова Н., Гурак Р., Бондар А., Вергун Ю.; за заг. ред. Протасової Н., Полторак В., Жабенко Л., Михайлової Т. Київ: Швейцарсько-український

проект DECIDE — «Децентралізація для розвитку демократичної освіти», 2021. 52 с. URL: https://sqe.gov.ua/wp-content/uploads/2021/07/Povnovazhennya_OMS_zabezpechennya_yakosti_osviti-2021.pdf

23. Поспелова Т. В. Особливості самоактуалізації особистості в зрілому віці: випускна кваліфікаційна робота магістра: спец.: 053 «Психологія». Київ, 2022. 92 с.

24. Про деякі заходи із забезпечення надання якісних публічних послуг: Указ Президента України від 04.09.2019 р. № 647/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/647/2019#Text>

25. Продуктивно взаємодію з іншими. Міжособистісний інтелект / упоряд. ООО «Смарт Ридинг»; пер. з рос. О. Ткаченко. Дніпро: Моноліт, 2020. 240 с.

26. Про медіацію: Закон України від 6 листопада 2021 року № 1875-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text>

27. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII, станом на 24.03.2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>

28. Про повну загальну середню освіту: Закон України від 16.01.2020 р. № № 463-IX, станом на 24.03.2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text>

29. Прутт Б., Томас Ф. Демократичний діалог: посібник для практиків. GIZ Ukraine, 2021. URL: http://namu.com.ua/ua/downloads/Книжки/Democratic_Dialogue-A_Handbook_for_Practitioners_UKR.pdf

30. Путівник керівника. Успішна громада: надання якісних послуг громадянам та сприяння сталому розвитку. Програма «U-LEAD з Європою». Київ: «Фамільна друкарня Huss», 2019. 530 с., с. 250. URL: <https://decentralization.ua/news/12056>

31. Русинюк М. М. Механізми взаємодії публічної влади та громадянського суспільства у процесі реалізації публічної політики України. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2019. Т. 30 (69), № 4. С. 111–116. DOI: <https://doi.org/10.32838/2663-6468/2019.4/20>

32. Сапольскі Р. Біологія поведінки. Причини доброго і поганого в нас / пер. з англ. О. Любенко. Київ: Наш Формат, 2021. 672 с.

33. Секрет емоційного інтелекту. Гоулман про емоції у нашому житті 31.03.2024. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=2RlqRmVQ9w>

34. Ситник О. Багатох треба навчити жити спочатку: психотерапевтка про те, як війна змінила українців. Українська правда. 25.02.2023. URL: <https://life.pravda.com.ua/society/2023/02/25/253063/>

35. Словник емоцій. Бібліотека. URL: <https://eq-ap.com/dictionary-of-emotions-ua/> (дата звернення 09.03.2024).

36. Соціально-емоційне навчання. ГО «ЕдКемп Україна». URL: <https://www.edcamp.ua/seelukraine/> (дата звернення 04.04.2024).

37. Спілкування. Поради для коректної комунікації. Без бар'єрів. 30.10.2023. URL: https://bf.in.ua/combat_exp/spilkuvannia-porady-dlia-korektnoi-komunikatsii/

38. Тренінгова симуляційна гра, створена за ідеєю Українського центру медіації. URL: https://drive.google.com/file/d/1rxjyLSircXXtLmqfrv-Mg6KfR4N_qB2oD/view?usp=sharing (дата звернення 04.04.2024).

39. Третій міжнародний словник Вебстера. URL: <https://archive.org/search?query=peace&sin=TXT>

40. Уряд: серіал. Данія. URL: <https://uaserials.pro/2804-uryad.html> (дата звернення 01.06.2024).

41. Фільм про медіацію. Український Центр Медіації — Mediation Center. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=vUrqC3cr3hs> (дата звернення 08.04.2024).

42. Флемінг К. Емоційна спритність: путівник для лідера. Завоювати прихильність колег, управляти рішеннями партнерів. Емоції. Здоровий і щасливий рік. Харків: Моноліт Bizz, 2024. С. 203–222.

43. Франкл В. Людина в пошуках справжнього сенсу. Психолог у концтаборі. Харків: Книжковий клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», 2016. 160 с. URL: https://www.youtube.com/watch?v=sC959is_iv0

44. Холопик О. 8 кроків до успішної організації співпраці влади та громадянського суспільства. Громадський сектор. 12.03.2021. URL: <https://www.prostir.ua/?blogs=8-krokiv-do-uspishnoji-spivpratsi-vlady-ta-hromadyanskoho-suspilstva>

45. Швейцарсько-український проект DECIDE «Децентралізація для розвитку демократичної освіти». URL: <https://decide.in.ua/> (дата звернення 04.04.2024).

46. Я (практикую) СЕЕН. Посібник для створення професійної спільноти: навч.-метод. посібник / О. Дегтярьова та ін.; за заг. ред. О. Елькіна, О. Марущенко, О. Масалітіної. 2-ге вид. Київ: ТОВ «Інжиніринг», 2023. 48 с. URL: https://drive.google.com/file/d/1AML0bnX-0VKkLxBHy2X0z3J4w_-iHz_I/view

47. 7 пунктів про війну і діалог від українських медіаторів і фасилітаторів діалогу. 10.05.2022. URL: https://md.ukma.edu.ua/wp-content/uploads/2022/05/Public_Statement_War_and_Dialogue_Ukraine_UKR.pdf

48. Bar-On, R. (2000). Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory. *The handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace*. R. Bar-On, J. D. A. Parker (Eds.). (pp. 363–388). San Francisco: Jossey-Bass.

49. Biesta, G. (2020). Risking ourselves in education: qualification, socialization, and subjectification revisited. *Educational Theory*, 70 (1), 89–104. Doi: 10.1111/edth.12411

50. Boyatzis, R. E., Goleman, D., & Rhee, K. (2000). Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI). *The handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace*. R. Bar-On, J. D. A. Parker (Eds.). (pp. 343–362). San Francisco: Jossey-Bass.

51. Brasseur, S., Grégoire, J., Bourdu, R. & Mikolajczak, M. (2013). The Profile of Emotional Competence (PEC): Development and validation of a measure that fits dimensions of Emotional Competence theory. *PLoS ONE*, 8 (5):e62635. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0062635>

52. Conclusions and Recommendations 2023. SEE Regional Conference “Mediation in the context of the EU Accession”. (11–12 December 2023). Skopje. www.balkanmediation.org. Retrieved from <https://www.balkanmediation.org/recommendations-2023/>

53. CSSP — Berlin Center for Integrative Mediation. www.cssp-mediation.org. Retrieved April 16, 2024 from <https://www.cssp-mediation.org/>

54. CSSP. (2024). Bosnia and Herzegovina. www.cssp-mediation.org. Retrieved April 16, 2024 from <https://www.cssp-mediation.org/our-work/bosnia-and-herzegovina.html>

55. CSSP. (2024) Kosovo. www.cssp-mediation.org. Retrieved April 16, 2024 from <https://www.cssp-mediation.org/our-work/our-projects/kosovo.html>

56. Directive 2008/52/EC of the European Parliament and of the Council of 21 May 2008 on certain aspects of mediation in civil and commercial matters. (2008). *Official Journal of the European Union*, L 136/3. Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32008L0052>

57. Directive 2013/11/EU of the European Parliament and of the Council of 21 May 2013 on alternative dispute resolution for consumer disputes and amending Regulation (EC) No 2006/2004 and Directive 2009/22/EC (Directive on consumer ADR). (2013). *Official Journal of the European Union*, L 165/63. Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32013L0011>

58. Discover the Missing Link to Career Success. *EQMatch*. Retrieved February 21, 2024 from <https://eqmatch.co/free-personal-emotional-intelligence-assessment/>

59. Dreher, D. (2021). *The Tao of Inner Peace*. New York: Penguin Random House. Retrieved from https://books.google.com.ua/books?id=hhQEAAAQBAJ&vq=happiness&source=gbs_navlinks_s

60. EmotionIntell — The Pioneering Approach to Emotional Intelligence Training. 2 Day Virtual Workshop. 13–14 August. *Emotional Intelligence Academy*. Retrieved from <https://www.eiagroup.com/course/emotionintell-the-pioneering-approach-to-emotional-intelligence-training/>

61. EQ Outcomes are Backed by Research. *TalentSmartEQ*. Retrieved March 18, 2024 from <https://www.talentsmarteq.com/>

62. Fisher, R., Ury, W. L., & Patton, B. (2011). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. (3rd rev. ed.). Penguin Books. Retrieved from <https://www.amazon.com/Getting-Yes-Negotiating-Agreement-Without/dp/0143118757>

63. Fox, H., & Leeder, A. (2018). Combining Theatre of the Oppressed, Playback Theatre, and Autobiographical Theatre for Social Action in Higher Education. *Theatre Topics*, 28, 2, 101–111. <https://doi.org/10.1353/TT.2018.0019>

64. *From a culture of violence to a culture of peace*. (1996). Peace and Conflict Issues Series. Paris: UNESCO Publishing. Retrieved from <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000105029>

65. Fundamentals of SEL. Collaborative for Academic, Social, and Emotional Learning (CASEL). *casel.org*. Retrieved February 20, 2024 from <https://casel.org/fundamentals-of-sel/>

66. Glasl, F. (1982). The process of conflict escalation and roles of third parties. *Conflict management and industrial relations*. G. B. J. Bomers & R. B. Peterson (Eds.). (pp. 119–140). The Hague: Kluwer Nijhoff Publishing. https://doi.org/10.1007/978-94-017-1132-6_6

67. Goleman, D. (1998). What makes a leader? *Harvard Business Review*, 76, 93–102. Retrieved from <http://fs.ncaa.org/Docs/DIII/What%20Makes%20a%20Leader.pdf>

68. Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*. Boston: Harvard Business School Press. Retrieved from <http://dspace.vnbrims.org:13000/jspui/bitstream/123456789/4742/1/Primal%20Leadership%20-%20Goleman.pdf>

69. *Green paper on alternative dispute resolution in civil and commercial law*. (2002). Publications Office of the European Union. Retrieved from

<https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/61c3379d-bc12-431f-a051-d82fefc20a04>

70. Hohm, E., Laucht, M., Zohsel, K., Schmidt, M. H., Esser, G., Brandeis, D., & et al. (2017). Resilienz und Ressourcen im Verlauf der Entwicklung. *Kindheit und Entwicklung*, 26 (4), 230–239. Doi: 10.1026/0942-5403/a000236 [in German].

71. Jones, S. M., & Kahn, J. (2017). The Evidence Base for How We Learn: Supporting Students' Social, Emotional, and Academic Development. *Aspen Institute*. Retrieved from <https://www.aspeninstitute.org/publications/evidence-base-learn/>

72. Kraft, K. (Ed.). (1992). *Inner Peace, World Peace: Essays on Buddhism and Nonviolence*. New York: State University of New York Press. Retrieved August 19, 2014 from https://www.google.com.ua/books/edition/Inner_Peace_World_Peace/CbFmB0wRaacC?hl=uk&gbpv=1&dq=isbn:0791409694&printsec=frontcover

73. Lansley, H. (17.07.2023) 'Soft Skills' Just Became a Hard Intelligence: The New Emotional Intelligence Test on the Block. *Emotional intelligence Academy*. Retrieved from <https://www.eiagroup.com/the-new-eq-test/>

74. Liedtka, J., & Ogilvie, T. (2011). *Designing for growth: A design thinking tool kit for managers*. New York: Columbia Business School Publishing.

75. Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? Emotional development and emotional intelligence. *Educational implications*. P. Salovey, D. J. Sluyter (Eds.). (pp. 3–34). New York: Basic Books.

76. Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2002). Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT). Item booklet. Toronto, Ontario: Multi-Health Systems. *scholars.unh.edu*. Retrieved from https://scholars.unh.edu/personality_lab/26

77. NDC in a nutshell. *Nansen Dialogue Centre Mostar*. Retrieved April 04, 2024 from <https://ndcmostar.org/ndc-in-a-nutshell/>

78. O'Boyle, E. H. Jr., Humphrey, R. H., Pollack, J. M., Hawver, T. H., & Story, P. A. (2011). The relation between emotional intelligence and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32(5), 788–818. <https://doi.org/10.1002/job.714>

79. Oxford, R. L. (Ed.). (2014). *Understanding peace cultures*. IAP Information Age Publishing. Retrieved from <https://www.infoagepub.com/products/Understanding-Peace-Cultures>

80. Petrides, K. V. (2009). Technical Manual for the Trait Emotional Intelligence Questionnaires (TEIQue). London: London Psychometric Laboratory. *www.psychometriclab.com*. Retrieved from [https://www.psychometriclab.com/adminsdata/files/TEIQue%20manual%20\(4th%20printing%20-%20contents\)%20-%20KV%20Petrides.pdf](https://www.psychometriclab.com/adminsdata/files/TEIQue%20manual%20(4th%20printing%20-%20contents)%20-%20KV%20Petrides.pdf)

[www.psychometriclab.com/adminsdata/files/TEIQue%20manual%20\(4th%20printing%20-%20contents\)%20-%20KV%20Petrides.pdf](https://www.psychometriclab.com/adminsdata/files/TEIQue%20manual%20(4th%20printing%20-%20contents)%20-%20KV%20Petrides.pdf)

81. Petrides, K. V., & Furnham, A. (2003). Trait emotional intelligence: Behavioural validation in two studies of emotion recognition and reactivity to mood induction. *European Journal of Personality*, 17 (1), 39–57. <https://doi.org/10.1002/per.466>

82. Prufeta, P. (2017). Emotional intelligence of nurse managers: An exploratory study. *Journal of Nursing Administration*, 47 (3), 134–139. DOI: 10.1097/NNA.0000000000000455

83. Reagan, T. (2020). Building empathic connections: Playback Theatre with adolescents. *Drama Therapy Review*, 6, 2, 221–238. https://doi.org/10.1386/dtr_00029_1

84. Recommendations. SEE Regional Conference “It is time for mediation”. (30 September 2022). Zagreb. *www.balkanmediation.org*. Retrieved from https://www.balkanmediation.org/recommendations_2022/

85. Regional Cooperation Council (RCC). Mediation & Justice in the Western Balkans Strengthening the Links. *www.balkanmediation.org*. Retrieved April 18, 2024 from <https://www.balkanmediation.org/about/organisers/rcc/>

86. Regulation (EU) No 524/2013 of the European Parliament and of the Council of 21 May 2013 on online dispute resolution for consumer disputes and amending Regulation (EC) No 2006/2004 and Directive 2009/22/EC (Regulation on consumer ODR). (2013). *Official Journal of the European Union*, L 165/1. Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32013R0524>

87. Rummel, R. J. (1981). *Understanding conflict and war*. Vol. 5. The Just Peace. Beverly Hills, California: Sage Publications. Retrieved from <https://www.hawaii.edu/powerkills/TJP.CHAP2.HTM>

88. Saarni, C. (1999). *The development of emotional competence*. New York: Guilford Press.

89. Skënderi, Av. Xh. (2023). *Fostering cross-border/boundary mediation excellence*. Towards harmonised quality standards and best practices in civil and commercial dispute resolution across south east european jurisdictions. Sarajevo: Regional Cooperation Council. Retrieved from <https://www.rcc.int/download/docs/Cross%20Border%20Mediation%20in%20SEE%202023%20-%20WEB.pdf/43291fc06dc11e1cdd73da6570e49cb4.pdf>

90. Setiadi, R., & Ilfiandra, I. (2019). Peace Education Pedagogy: A Strategy to Build Peaceful Schooling. Proceedings of the Diversity in Education: *International Conference on Educational Psychology and Pedagogy (ICEPP 2019)*. DOI:10.2991/assehr.k.200130.105

91. Stein, S. J. (2007). *Make Your Workplace Great: The 7 Keys to an Emotionally Intelligent Organization*. Wiley. John Wiley & Sons, LTD

92. Tarozzi, M., & Mallon, B. (2019). Educating teachers towards global citizenship: A comparative study in four European countries. *London Review of Education*, 17 (2), 112–125. DOI: <https://doi.org/10.18546/LRE.17.2.02>

93. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. (2015). Resolution adopted by the General Assembly on 25 September 2015. A/RES/70/1. *www.un.org*. Retrieved from https://www.un.org/en/development/desa/population/migration/generalassembly/docs/globalcompact/A_RES_70_1_E.pdf

94. Udruga Medijatora Jugoistočne Europe [International Association of Mediators from Southeast Europe]. *medijatori-jie.com*. Retrieved April 18, 2024 from <https://medijatori-jie.com/>

95. United Nations Declaration on Human Rights Education and Training. (2011). Resolution adopted by the General Assembly on 19 December 2011. A/RES/66/137. *undocs.org*. Retrieved February 16, 2024 from <https://undocs.org/en/A/RES/66/137>

96. War in Ukraine: Do Negotiations Stand a Chance? (April 5, 2022). *www.cssp-mediation.org*. Retrieved from https://www.cssp-mediation.org/files/theme/content/downloads/War%20in%20Ukraine_Do%20Negotiations%20Stand%20a%20Chance.pdf

97. Webel, C., & Galtung, J. (Eds). (2007). *Handbook of peace and conflict studies*. New York: Routledge. Retrieved from <https://www.routledge.com/Handbook-of-Peace-and-Conflict-Studies/Webel-Galtung/p/book/9780415483193>

98. *15th Conference of European Ministers responsible for local and regional government* (Valencia, 15–16 October 2007) — Valencia Declaration. Item to be considered by the GR-DEM at its meeting on 21 February 2008. [1019 Meeting]. Retrieved April 04, 2024 from https://search.coe.int/cm/Pages/result_details.aspx?ObjectID=09000016805d47c5

ІЛЬЧ Л. М., ЗВОНАР В. П., ПОСПЕЛОВА Т. В.,
АКІЛІНА О. В., ПАНЧЕНКО А. Г., ЯКОВЕНКО І. В.

ОСВІТА ДЛЯ РОЗВИТКУ МИРУ ТА ТОЛЕРАНТНОСТІ



Навчальний посібник

Видання публікується в авторській редакції

Науково-методичний центр видавничої діяльності
Київського столичного університету імені Бориса Грінченка

Завідувачка НМЦ видавничої діяльності М. М. Прядко
Відповідальна за випуск А. М. Даниленко
Над виданням працювали Т. В. Нестерова, В. І. Скрябіна

Підписано до друку 00.00.2024 р. Формат 60x84/16.
Ум. друк. арк. 00,00. Наклад 00 пр. Зам. № 0-00.

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
вул. Бульварно-Кудрявська, 18/2, м. Київ, 04053.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 8052 від 29.01.2024 р.

Попередження! Згідно із Законом України «Про авторське право і суміжні права» жодна частина цього видання не може бути використана чи відтворена на будь-яких носіях, розміщена в мережі «Інтернет» без письмового дозволу Київського столичного університету імені Бориса Грінченка й авторів. Порушення закону призводить до адміністративної, кримінальної відповідальності.