

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ
ЮРИДИЧНИЙ ІНСТИТУТ
НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ
«ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»**

Цуркан-Сайфуліна Ю.В.

**ПСИХОЛОГІЯ МЕДІАЦІЇ
ТА ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ
У ПРАВООХОРОННІЙ ДІЯЛЬНОСТІ**

*Навчально-методичний посібник
до програми підготовки здобувачів вищої освіти
другого (магістерського) рівня 262 «Правоохоронна діяльність»*

УДК 159.923:351.74

Рекомендовано до друку рішенням кафедри загальнотеоретичної юриспруденції та прав людини
Чернівецького навчально-наукового юридичного інституту Національного університету «Одеська
юридична академія»

Протокол № 10 від 20.05.2025 року

Рекомендовано до друку

Навчально-методичною радою Чернівецького навчально-наукового юридичного інституту
Національного університету «Одеська юридична академія»,

Протокол № 9 від 27 травня 2025 р.

Рецензенти:

Халік О. О. кандидат психологічних наук, завідувачка кафедри психології «Університет
Короля Данила»

Гришко О. Д. кандидат психологічних наук, доцент кафедри філософії та психології
Київського університету інтелектуальної власності і права

Автори-укладачі:

Цуркан-Сайфуліна Ю.В.- д.ю.н., професор, заступник директора з наукової роботи
Чернівецького навчально-наукового юридичного інституту Національного університету
«Одеська юридична академія».

Психологія медіації та вирішення конфліктів у правоохоронній діяльності:
Навчально-методичний посібник до програми підготовки здобувачів вищої
освіти другого (магістерського) рівня спеціальності (262 «Правоохоронна
діяльність»)/Цуркан-Сайфуліна Ю.В., Чернівці, 2025. 99с.

*Навчально-методичний посібник підготовлений відповідно до програми навчальної дисципліни
«Психологія медіації та вирішення конфліктів у правоохоронній діяльності» для здобувачів другого
(магістерського) рівня спеціальності 262 «Правоохоронна діяльність».*

*Посібник охоплює питання психологічної природи конфліктів, особливостей конфліктної
поведінки в правоохоронних колективах, сучасних методів профілактики та врегулювання
конфліктів, а також принципів і практики медіації у діяльності органів сектору безпеки. Окрему
увагу приділено розвитку комунікативних навичок, емоційній саморегуляції, стресостійкості,
культури ненасильницького вирішення конфліктів і формуванню позитивного психологічного клімату
в колективах.*

*Посібник призначений для магістрів спеціальності «Правоохоронна діяльність», викладачів,
науково-педагогічних працівників, психологів і практичних співробітників правоохоронних органів, які
прагнуть удосконалити професійні компетентності у сфері комунікації, профілактики конфліктів
та застосування медіаційних технологій у службовій діяльності.*

ЗМІСТ

Пояснювальна записка ...	4
Тематичний план навчальної дисципліни ...	6
Лекційний матеріал ...	7
Плани семінарських і практичних занять ...	65
Контрольні питання ...	67
Завдання для самостійної та індивідуальної роботи студентів ...	70
Кейси ...	73
Інтерактивні вправи ...	77
Теми доповідей ...	79
Тести ...	82
Глосарій ...	88
Питання до заліку ...	93
Література ...	85

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Дисципліна **«Психологія медіації та вирішення конфліктів у правоохоронній діяльності»** є важливим складником професійної підготовки здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю **262 «Правоохоронна діяльність»**, оскільки спрямована на формування у майбутніх фахівців умінь ефективного врегулювання конфліктів, розвитку комунікативної компетентності, емоційної стійкості та навичок психологічної саморегуляції, необхідних для забезпечення публічної безпеки й підтримання високої культури взаємодії у колективах.

Курс покликаний надати здобувачам знання про психологічну природу конфліктів, механізми їхнього виникнення, динаміку розвитку, типологію та шляхи подолання, а також сформувати практичні навички медіації як альтернативного способу врегулювання суперечностей у правоохоронній діяльності. Особлива увага приділяється аналізу міжособистісних і колективних конфліктів, розвитку навичок ведення переговорів, профілактиці професійного вигорання та формуванню культури ненасильницького вирішення конфліктів.

Дисципліна має прикладне спрямування та зорієнтована на розвиток психологічних, комунікативних і поведінкових компетентностей, що є необхідними для ефективного функціонування правоохоронних органів у сучасному суспільстві. Здобувачі вчаться виявляти причини конфліктів, аналізувати психологічні чинники конфліктної поведінки, застосовувати методи емоційної саморегуляції, а також використовувати медіаційні технології для відновлення взаєморозуміння між сторонами.

Предметом дисципліни є психологічні закономірності виникнення, перебігу та врегулювання конфліктів у професійній діяльності правоохоронців, а також принципи, технології й інструменти медіації як способу досягнення згоди між сторонами.

Метою курсу є підготовка фахівців, здатних професійно аналізувати конфліктні ситуації, застосовувати психологічні знання для їх запобігання і врегулювання, використовувати інструменти медіації у практичній діяльності, а також підтримувати

психологічну стійкість та культуру взаємоповаги в колективах правоохоронних органів.

Основні завдання дисципліни полягають у формуванні:

- знань про сутність і закономірності конфліктів у сфері правоохоронної діяльності;
- умінь діагностувати конфліктні ситуації та визначати їх психологічні чинники;
- навичок застосування медіаційних і комунікативних технологій у вирішенні суперечностей;
- здатності використовувати психологічні методи профілактики конфліктів і запобігання ескалації напруженості;
- уміння управляти емоціями, розвивати самоконтроль і стресостійкість;
- здатності забезпечувати конструктивну взаємодію між колегами, керівництвом і громадськістю;
- компетентності у сфері формування культури ненасильницького вирішення конфліктів.

Вивчення дисципліни сприяє розвитку у здобувачів здатності до рефлексії, емпатії, конструктивного мислення, підвищенню рівня психологічної грамотності, ефективній командній роботі та зміцненню етичних основ правоохоронної діяльності.

Реалізація навчальної дисципліни **«Психологія медіації та вирішення конфліктів у правоохоронній діяльності»** забезпечує формування у магістрів умінь саморегуляції, соціальної адаптивності та відповідальної поведінки у складних службових ситуаціях, що є запорукою підвищення ефективності діяльності правоохоронних органів і рівня суспільної довіри до них.

ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

	Назва тем
Тема 1.	Конфлікт у правоохоронній діяльності: сутність і природа
Тема 2.	Психологічні механізми конфліктної поведінки
Тема 3.	Основи медіації як способу вирішення конфліктів
Тема 4.	Практика застосування медіації у правоохоронній діяльності
Тема 5.	Комунікаційні навички у процесі вирішення конфліктів
Тема 6.	Колективні конфлікти та їх врегулювання
Тема 7.	Психологічна профілактика та управління конфліктами

ЛЕКЦІЙНИЙ МАТЕРІАЛ

ТЕМА 1. КОНФЛІКТ У ПРАВООХОРОННІЙ ДІЯЛЬНОСТІ: СУТНІСТЬ І ПРИРОДА

1. Поняття конфлікту та його основні характеристики

Конфлікт - це процес зіткнення протилежних інтересів, потреб або цінностей сторін, що супроводжується емоційною напругою та спрямованими діями на подолання суперечностей. У найзагальнішому вигляді це форма соціальної взаємодії, у якій кожна сторона прагне реалізувати власні цілі всупереч опору іншої. У психологічному вимірі конфлікт є не лише зіткненням позицій, а й способом регуляції взаємин між людьми та групами.

Класики соціальної думки, зокрема Ф. Гегель, вважали, що розвиток відбувається через боротьбу протилежностей, а отже конфлікт є природним механізмом еволюції системи. Подальший розвиток цієї ідеї отримав у працях З. Фрейда, який трактував конфлікт як неминучу внутрішню суперечність між свідомими та несвідомими мотивами людини. Психологічна школа М. Дойча наголошувала, що конфлікт не завжди є руйнівним: він може стимулювати адаптацію, навчання й пошук нових форм співпраці. Тому розуміння його динаміки є ключовою складовою професійної зрілості.

У правоохоронній діяльності конфлікт має особливе значення, оскільки стосується виконання службових завдань у стресових умовах, дотримання дисципліни та взаємодії між людьми з різними рівнями повноважень. Тут він може проявлятися як суперечність між особистими цінностями і професійним обов'язком, між керівником і підлеглим або між підрозділами з різними інституційними цілями. Такі протиріччя часто посилюються високим рівнем відповідальності, ризиком і необхідністю швидкого прийняття рішень.

Основними характеристиками конфлікту є:

1. наявність об'єктивного протиріччя, яке становить основу зіткнення;
2. усвідомлення сторонами цього протиріччя;
3. емоційна залученість учасників;
4. спрямованість поведінки на зміну або захист своїх позицій.

Кеннет Томас виділяв у конфлікті два головні виміри - **прагнення до задоволення власних інтересів і бажання зберегти взаємини**, що лягло в основу відомої моделі стратегій поведінки: конкуренція, уникнення, компроміс, пристосування і співпраця. Для правоохоронця важливо вміти обирати відповідну стратегію, зважаючи на рівень загрози, контекст ситуації й психологічний стан сторін.

У структурі конфлікту розрізняють **суб'єкти, об'єкт, причини, розвиток і наслідки**. Суб'єктами можуть бути окремі працівники, групи або цілі підрозділи. Об'єктом -ресурси, повноваження, статус, принципи, цінності або способи виконання завдань. У правоохоронній практиці частими об'єктами є оцінка службової діяльності, порушення субординації, нерівномірність навантаження чи етичні питання. Усвідомлення структури конфлікту дозволяє керівнику вчасно виявити джерело напруги й запобігти її ескалації.

Конфлікти поділяються на **деструктивні й конструктивні**. Перші знижують ефективність служби, посилюють недовіру, руйнують командний дух. Другі, навпаки, можуть сприяти вдосконаленню управлінських процесів і стимулювати розвиток організації. Льюїс Козер підкреслював, що конфлікт є необхідною умовою стабільності системи, адже він запобігає застою та сприяє оновленню соціальних зв'язків. З цього випливає, що мета управління конфліктом полягає не у його повному усуненні, а у спрямуванні в конструктивне русло.

Не менш важливою характеристикою конфлікту є **емоційний компонент**, який визначає інтенсивність протистояння. Курт Левін зазначав, що емоції виступають каталізатором поведінки і впливають на сприйняття ситуації. У професійному середовищі правоохоронців емоційна стійкість і саморегуляція стають критично важливими, адже від них залежить здатність діяти раціонально навіть у стресових умовах.

Конфлікт у правоохоронній діяльності є складним багатовимірним явищем, що поєднує психологічні, соціальні й організаційні чинники. Його розуміння передбачає не лише знання теоретичних моделей, а й уміння розпізнавати внутрішні причини, керувати емоційною реакцією і формувати культуру взаємоповаги. Конфлікт, керований професійно, стає не загрозою, а ресурсом

розвитку колективу, підвищення ефективності служби й зміцнення дисципліни.

2. Причини і типи конфліктів у правоохоронній сфері

Причини виникнення конфліктів у правоохоронній діяльності мають складну багаторівневу природу, поєднуючи психологічні, організаційні, соціальні та правові чинники. Згідно з класичним підходом М. Дойча, конфлікт завжди постає тоді, коли між сторонами існує **несумісність цілей**, ресурсів чи способів досягнення результату. Для правоохоронних органів така несумісність може проявлятися у суперечностях між професійними ролями, між підрозділами з різними функціями, а також між особистими інтересами працівників і вимогами служби.

Серед **основних причин конфліктів** у правоохоронній сфері виокремлюють кілька ключових груп.

1. **Організаційно-структурні причини.** Вони виникають унаслідок нечітко визначених повноважень, недосконалих управлінських процедур, перевантаження обов'язками або дублювання функцій. Наприклад, коли в системі поліції чи прикордонної служби відсутня узгодженість дій між оперативними та адміністративними ланками, виникає напруга щодо пріоритетів у роботі. Подібні ситуації описувалися ще в дослідженнях К. Левіна, який наголошував, що невизначеність ролей породжує фрустрацію й агресію в колективах.

2. **Мотиваційно-ціннісні причини.** Коли особисті переконання або моральні принципи працівника вступають у суперечність зі службовими вимогами, формується внутрішній психологічний конфлікт. Такі протиріччя характерні для сфер, де вирішення питань часто має морально-правовий вимір, наприклад при затриманні підозрюваних чи прийнятті рішень у кризових ситуаціях. Цей тип конфлікту описував З. Фрейд як результат боротьби між моральним обов'язком і підсвідомими мотивами.

3. **Комунікативні причини.** Недостатній рівень взаєморозуміння, порушення субординації, неетичний стиль спілкування, відсутність навичок активного слухання чи точного передавання інформації -усе це створює передумови для виникнення міжособистісних конфліктів. У колективах правоохоронців, де комунікація часто здійснюється в умовах часу,

ризиків й стресу, будь-яка неточність або емоційний тон можуть перерости у тривале протистояння.

4. **Психологічні причини.** Індивідуальні особливості характеру, емоційна нестійкість, підвищена тривожність або схильність до домінування створюють суб'єктивний ґрунт для конфліктності. К. Томас зазначав, що більшість конфліктів у колективах спричиняється не реальними суперечностями, а спотвореним сприйняттям намірів іншої сторони. Для правоохоронців, які працюють під постійним впливом стресу, така деформація сприйняття може ставати особливо вираженою.

5. **Соціально-психологічні причини.** Вони охоплюють вплив групових норм, корпоративної культури, авторитету керівника та неформальних відносин у колективі. Теорія соціальних конфліктів Л. Козера доводить, що будь-яка спільнота, яка прагне стабільності, водночас потребує певного рівня напруги, щоб запобігти застою. Для правоохоронних органів це означає необхідність підтримання балансу між дисципліною та можливістю конструктивної критики.

Типологія конфліктів у правоохоронній діяльності має прикладне значення, адже дозволяє обирати відповідні методи їхнього врегулювання. Найпоширенішими є такі типи:

- **внутрішньоособистісні конфлікти** - пов'язані з моральними дилемами, почуттям відповідальності або професійним вигоранням;
- **міжособистісні конфлікти** - між працівниками одного підрозділу через розбіжності у стилях роботи, амбіціях або ролях;
- **конфлікти між особою та групою** - коли поведінка окремого співробітника суперечить груповим нормам;
- **міжгрупові конфлікти** - між різними структурними підрозділами або відомствами через розподіл ресурсів, повноважень чи відповідальності;
- **вертикальні конфлікти** - між керівниками та підлеглими, що часто мають дисциплінарний або управлінський характер;
- **горизонтальні конфлікти** - між рівноправними працівниками чи підрозділами у межах спільної діяльності.

За рівнем прояву конфлікти поділяють на **відкриті** та **приховані**. Відкритий конфлікт характеризується прямим висловленням претензій і може бути врегульований через

переговори чи медіацію. Прихований конфлікт небезпечніший, адже існує у формі пасивного опору, саботажу або психологічного дистанціювання.

У правоохоронній сфері важливо не лише класифікувати конфлікти, а й своєчасно визначати, який із них несе потенційну загрозу службовій дисципліні, а який може стати корисним стимулом для вдосконалення взаємодії. Сучасна концепція управління конфліктами базується на ідеї їх конструктивного використання: перетворення суперечностей на джерело вдосконалення комунікації, управління і професійної етики.

Причини конфліктів у правоохоронній діяльності відображають не лише організаційні чи психологічні недоліки, а й динаміку розвитку системи, яка вимагає постійного балансу між владою, відповідальністю і людським фактором. Їхнє усвідомлення є першою умовою ефективного врегулювання і запорукою стабільного функціонування правоохоронних інституцій.

3. Динаміка розвитку конфлікту: стадії та етапи

Динаміка конфлікту -це послідовна зміна його станів від виникнення суперечності до її вирішення або згасання. Кожен конфлікт має певний життєвий цикл, який може бути коротким або тривалим залежно від глибини протиріч, психологічних особливостей сторін і зовнішніх умов. Розуміння динаміки конфлікту дозволяє своєчасно виявити момент, коли він переходить у гостру фазу, і застосувати адекватні методи врегулювання.

У класичній конфліктології Мортон Дойч та Кеннет Томас виокремлювали закономірність розвитку будь-якого конфлікту -від **передконфліктної напруги** до **вирішення або трансформації**. У правоохоронній сфері ця динаміка має особливості через вплив службової ієрархії, чітких процедур і етичних норм. Навіть незначна розбіжність у тлумаченні повноважень може, за відсутності комунікації, поступово перерости у глибоку організаційну кризу.

Першою є **передконфліктна стадія**, коли між сторонами з'являються неузгодженість інтересів, суперечливі очікування чи емоційна напруга. На цьому етапі конфлікт ще не усвідомлений відкрито, але проявляється через дрібні сигнали -уникнення

спілкування, іронію, недовіру, пасивну опозицію. Для керівника правоохоронного підрозділу саме ця стадія є вирішальною: грамотне реагування дозволяє локалізувати протиріччя до того, як воно переросте у відкриту фазу.

Друга стадія **-усвідомлення і відкриття конфлікту**. Протиріччя переходить у фазу явного протистояння, сторони формулюють претензії або вимоги. Зазвичай на цьому етапі емоційна складова переважає над раціональною. Курт Левін підкреслював, що саме усвідомлення конфлікту є моментом переходу напруги у дію. У службовому колективі це може проявлятися у скаргах, конфронтації або втручанні керівництва.

Третя стадія **-ескалація конфлікту**, коли сторони активно протидіють одна одній. Виникає поляризація думок, посилюється емоційна ворожість, зростає ризик порушення дисципліни. В умовах правоохоронної системи ця фаза особливо небезпечна, адже може впливати на виконання службових завдань і створювати загрозу безпеці. Тому необхідне швидке застосування механізмів медіації, психологічного впливу або адміністративного втручання.

Четверта стадія **-кульмінація (пікова фаза)**. Це момент найвищої напруги, коли сторони відкрито протистоять і часто втрачають контроль над емоціями. Саме тут можливе залучення третьої сторони -посередника чи медіатора. У світовій практиці (наприклад, у поліційних структурах Канади, Нідерландів, Німеччини) на цьому етапі широко застосовуються програми «conflict coaching» -спеціальні сесії психологічної підтримки, що дозволяють сторонам оцінити наслідки своєї поведінки.

П'ята стадія **-врегулювання або завершення конфлікту**. Вона може відбутися шляхом переговорів, компромісу, поступки або втручання керівництва. За результатами часто визначаються нові правила взаємодії, проводиться емоційна розрядка, і колектив поступово повертається до робочої стабільності. Важливо, що навіть після завершення конфлікту залишкові емоції можуть тривалий час впливати на атмосферу колективу, тому необхідно проводити профілактичні заходи та групові тренінги.

Останній етап **-післяконфліктна стадія**, коли здійснюється переоцінка ситуації, аналіз причин і наслідків, а також відновлення професійних стосунків. Від того, наскільки конструктивно відбувається цей аналіз, залежить, чи стане

конфлікт джерелом розвитку, чи повториться у майбутньому.

Стадія	Психологічна характеристика	Типові прояви у колективах	Оптимальні дії керівництва або медіатора
Передконфліктна	Прихована напруга, відчуття несправедливості, невдоволення	Пасивна опозиція, дистанціювання, чутки	Виявлення джерела протиріч, налагодження комунікації
Усвідомлення конфлікту	Сторони починають відкрито визнавати суперечність	Формулювання претензій, дискусії, емоційні реакції	Слухання, фіксація позицій, пошук спільного підґрунтя
Ескалація	Наростання агресії, зниження контролю	Взаємні звинувачення, розкол колективу	Залучення нейтральної сторони, встановлення правил спілкування
Кульмінація	Максимальна напруга, можливі порушення дисципліни	Відкриті протистояння, психологічний тиск	Медіація, втручання керівництва, фіксація домовленостей
Врегулювання	Зниження емоцій, відновлення діалогу	Переговори, компроміс, примирення	Підписання домовленостей, психологічна підтримка сторін
Післяконфліктна	Аналіз досвіду, стабілізація відносин	Рефлексія, навчання на помилках	Обговорення результатів, профілактика повторень

4. Роль особистісних чинників у виникненні конфліктів

Особистісні чинники відіграють визначальну роль у виникненні, перебігу та розв'язанні конфліктів, оскільки саме індивідуально-психологічні особливості людини визначають її поведінку в умовах протиріччя. У правоохоронній діяльності, де переважають ситуації високої відповідальності, ризику та емоційної напруги, ці чинники набувають особливої ваги. Знання їхньої природи дозволяє передбачати потенційні конфліктні ситуації й керувати ними до того, як вони перейдуть у відкриту фазу.

Одним з ключових елементів є **тип темпераменту**. За класичною типологією І. Павлова, холеричний тип характеризується імпульсивністю, швидкими реакціями і схильністю до домінування, що може призводити до загострення конфліктів. Сангвінічний тип, навпаки, вирізняється врівноваженістю і гнучкістю у спілкуванні, тому частіше виступає як посередник. Флегматик зазвичай уникає конфліктів, однак у критичних умовах може демонструвати пасивну опозицію. Меланхолік гостро реагує на напругу й часто переживає внутрішньоособистісні конфлікти. Для керівника правоохоронного підрозділу важливо вміти розпізнавати ці відмінності, щоб правильно розподіляти завдання й контролювати емоційні ризики.

Велике значення має рівень **емоційної стабільності**. Згідно з концепцією Ганса Айзенка, люди з високою емоційною реактивністю схильні швидше входити в конфлікти, оскільки їхні переживання переважають над раціональним контролем. У правоохоронній сфері така особливість може проявлятися у вигляді різкої реакції на зауваження, надмірної принциповості чи агресивного стилю комунікації. Навпаки, врівноважені особи з високим рівнем саморегуляції здатні згладжувати напруження навіть у складних обставинах.

До особистісних чинників також належать **рівень самооцінки та впевненість у власних силах**. Занижена самооцінка формує почуття невпевненості, залежності від думки оточення, що може спричинити уникнення відкритого обговорення проблем і накопичення невдоволення. Завищена самооцінка, навпаки, призводить до схильності ігнорувати позицію інших, що створює передумови для міжособистісних зіткнень. Баланс між адекватною впевненістю та критичним самосприйняттям є однією з

головних умов профілактики конфліктності в колективах.

Важливим аспектом є **рівень розвитку комунікативної культури**. Людина, яка володіє навичками слухання, аргументування, емпатії та самоконтролю, здатна ефективно взаємодіяти навіть у конфліктних ситуаціях. Недостатня комунікативна компетентність, неточність у висловлюваннях, сарказм або схильність до оцінних суджень часто провокують непорозуміння. Для працівників правоохоронних органів, де більшість професійних дій передбачає спілкування з громадянами, колегами та підлеглими, це набуває практичного значення.

Серед особистісних чинників значну роль відіграє **мотиваційна сфера**. Якщо мотиви діяльності не збігаються з цінностями організації або сприймаються як несправедливі, виникає внутрішня напруга. Психологічна теорія когнітивного дисонансу Л. Фестінгера пояснює, що суперечність між внутрішніми переконаннями та зовнішніми вимогами створює стан психологічного дискомфорту, який людина прагне усунути -часто шляхом конфліктної поведінки. У службових колективах це може проявлятися у вигляді пасивного опору, критики керівництва чи порушення субординації.

Не можна оминути й **морально-етичні якості особистості**. Люди з високим рівнем моральної відповідальності схильні до конструктивного вирішення конфліктів, керуються принципами справедливості й поваги до інших. Натомість прагнення до влади, маніпулятивність, егоцентризм або надмірна категоричність підвищують ризик конфронтацій. Для правоохоронця, який є представником державної влади, такі риси можуть впливати не лише на внутрішній клімат у колективі, а й на репутацію органу в цілому.

Особистісні чинники визначають не лише схильність людини до конфліктів, а й стиль її поведінки під час їх перебігу. Усвідомлення власних емоційних реакцій, розвиток самоконтролю, навичок спілкування та моральної відповідальності формують основу психологічної компетентності правоохоронця. Управління конфліктами починається не із зовнішнього впливу, а з внутрішньої здатності особистості підтримувати рівновагу, приймати різні точки зору та діяти в межах професійної етики.

ТЕМА 2. ПСИХОЛОГІЧНІ МЕХАНІЗМИ КОНФЛІКТНОЇ ПОВЕДІНКИ

1. Мотиваційні чинники конфліктів

Мотиваційні чинники становлять внутрішню основу конфліктної поведінки, адже саме вони визначають, чому людина вступає у протистояння, яку мету переслідує та яких результатів очікує. Конфлікт ніколи не є випадковим - за кожною дією стоїть певна система потреб, інтересів і цінностей, які не отримали належного задоволення. У правоохоронній діяльності мотиваційна сфера працівників має особливе значення, оскільки професійна діяльність поєднує моральні, правові й соціальні орієнтири, що нерідко вступають між собою у протиріччя.

Згідно з теорією мотивації А. Маслоу, поведінка людини визначається ієрархією потреб від базових до потреб самореалізації. Конфлікт виникає тоді, коли організація або соціальне середовище не дозволяють задовольнити одну з важливих потреб, наприклад потребу у визнанні, безпеці чи справедливості. Для працівника правоохоронного органу це може проявлятися у вигляді почуття недооцінення, відсутності підтримки з боку керівництва або несправедливого розподілу обов'язків. Відповідно, внутрішня мотиваційна напруга стає поштовхом до відкритої конфронтації.

Важливим аспектом мотиваційного підґрунтя конфліктів є **зіткнення ціннісних орієнтацій**. Те, що один працівник сприймає як норму, для іншого може бути порушенням принципів або професійної етики. Конфлікти цього типу часто мають моральний або світоглядний характер. Вони є особливо складними, оскільки не піддаються простому компромісу. Якщо в організації не

сформована єдина система корпоративних цінностей і службових стандартів, навіть дрібні непорозуміння можуть набувати глибокого психологічного змісту.

Серед мотивів конфліктної поведінки особливу роль відіграє **прагнення до влади і самоствердження**. Класичні соціальні теорії (зокрема концепція А. Адлера) пояснюють це як базову людську потребу у визнанні власної значущості. У службових колективах, де ієрархічна структура чітко визначена, надмірне прагнення до самоствердження може викликати конкуренцію, змагання за авторитет або лідерство. Якщо таке прагнення не врівноважене почуттям відповідальності, воно переходить у відкрите протистояння.

Іншим поширеним мотивом є **захист власних інтересів**. Людина прагне зберегти доступ до ресурсів, впливу, інформації або певних привілеїв, які вважає своїм правом. Коли виникає загроза втрати цих позицій, формується оборонна поведінка, що може перерости у конфлікт. У правоохоронному середовищі такі ситуації часто пов'язані з розподілом службових повноважень, графіків чергувань, премій або кар'єрних можливостей.

Також конфлікт може бути мотивований **прагненням до справедливості**. Якщо людина відчуває, що до неї або її колег ставляться упереджено, виникає почуття обурення, яке провокує дії протестного характеру. Психологічна теорія Дж. Адамса (модель справедливості) доводить, що люди схильні оцінювати свою винагороду порівняно з іншими. Неспівмірність винагороди або визнання породжує відчуття дисбалансу, який особистість прагне компенсувати через конфлікт або пасивний опір.

Особливу категорію становлять **альтруїстичні мотиви**, коли людина вступає у конфлікт не заради особистої вигоди, а через прагнення відстояти інтереси групи, служби чи суспільства. У цьому випадку конфлікт виступає як форма соціального контролю, спрямована на захист моральних принципів колективу. Такі конфлікти є менш руйнівними і часто ведуть до позитивних змін у внутрішньому кліматі організації.

Варто враховувати, що мотиваційні чинники рідко діють ізольовано. Найчастіше вони поєднуються, створюючи складну систему внутрішніх стимулів і бар'єрів. Одна й та сама ситуація може сприйматися різними людьми по-різному: для когось вона

стане приводом для конструктивного обговорення, а для іншого сигналом до боротьби. Саме тому вміння аналізувати мотиваційні основи поведінки є ключовою компетентністю керівника правоохоронного підрозділу.

Мотиваційні чинники конфліктів є внутрішнім психологічним ядром, що визначає їх інтенсивність, тривалість і наслідки. Ефективне управління конфліктами починається з розуміння мотивів - як власних, так і чужих. Виявлення справжніх потреб сторін дозволяє замінити протистояння на співпрацю, а конфлікт - перетворити на інструмент розвитку, а не руйнування службових відносин.

2. Емоції та їхня роль у конфліктних ситуаціях

Емоції є центральним психологічним механізмом конфліктної поведінки, оскільки вони визначають не лише суб'єктивне сприйняття ситуації, а й способи реагування на неї. У будь-якому конфлікті емоційна сфера відіграє подвійне значення: з одного боку, вона відображає внутрішній стан людини, а з іншого - формує зовнішню поведінку, що впливає на динаміку взаємодії. Правоохоронна діяльність, яка супроводжується підвищеною відповідальністю, ризиком і необхідністю приймати швидкі рішення, передбачає особливо високий рівень емоційного навантаження, тому контроль і регуляція емоцій мають тут професійний характер.

З позиції психології, емоції є формою оцінного ставлення до подій, явищ чи людей. Вони виконують сигнальну функцію, вказуючи на ступінь задоволення або фрустрації потреб. Негативні емоції - гнів, роздратування, образа, тривога - є типовими супутниками конфлікту, оскільки виникають у відповідь на перешкоду в досягненні мети. Проте не самі емоції породжують конфлікт, а спосіб, у який людина їх переживає та виражає. Керована емоція може сприяти конструктивному вирішенню суперечності, тоді як неконтрольована - призвести до ескалації.

Психолог Курт Левін розглядав емоції як рушійну силу людської поведінки, що спрямовує її у той чи інший бік залежно від сили напруги. У конфліктній взаємодії емоції визначають інтенсивність протистояння, ступінь готовності до компромісу й спроможність сторін до рефлексії. Коли емоційна реакція

переважає над раціональним контролем, виникає феномен **афекту** - короткочасного, але інтенсивного емоційного стану, який здатен повністю змінити логіку поведінки. У правоохоронній сфері це може мати небезпечні наслідки, адже рішення, прийняті під впливом афекту, часто виявляються неетичними або неправомірними.

Емоції впливають і на сприйняття опонента. Під дією сильних почуттів люди схильні до **когнітивного спотворення**, коли інформація про іншу сторону відбирається вибірково. Виникає так званий «ефект ворожого образу», описаний у дослідженнях М. Дойча, коли опонент сприймається виключно у негативному світлі, а його дії тлумачаться як загрозові. Такий стан значно ускладнює будь-які переговори, оскільки зникає довіра та можливість співпраці.

Позитивні емоції, навпаки, мають потенціал для зниження напруги. Відчуття поваги, підтримки, вдячності та справедливості активізують емпатію й сприяють переходу конфлікту в конструктивну фазу. Саме тому сучасні моделі медіації значну увагу приділяють розвитку **емоційного інтелекту** - здатності розпізнавати, розуміти та регулювати власні і чужі емоції. Цей навик особливо важливий для працівників правоохоронних органів, оскільки дозволяє підтримувати контроль над ситуацією навіть у стресових або провокативних обставинах.

Емоційний компонент конфлікту також пов'язаний із культурними та соціальними чинниками. У колективах із суворою ієрархією, де пряме вираження емоцій вважається недоречним, емоційне напруження накопичується й може виявитися у формі прихованої агресії чи пасивного опору. Тому ефективна організаційна культура передбачає створення умов для **емоційної розрядки** - конструктивного обговорення проблем, групових консультацій, психологічних тренінгів. Це дозволяє перетворити емоційний імпульс у джерело комунікації, а не конфронтації.

З фізіологічного погляду, інтенсивні емоції активують симпатичну нервову систему, підвищують рівень адреналіну, частоту серцевих скорочень і м'язову напругу. Якщо такі реакції повторюються часто, формується стан хронічного стресу, який поступово знижує толерантність до фрустрацій і підвищує конфліктність особистості. Тому розвиток навичок саморегуляції -

дихальних технік, короткочасної рефлексії, психологічної паузи - є обов'язковим елементом підготовки фахівців правоохоронного сектору.

Емоції не можна повністю усунути з конфлікту, проте ними можна керувати. Усвідомлення власних почуттів, емпатія до опонента, здатність відокремити емоційну реакцію від суті проблеми - це ключові умови перетворення конфлікту на процес пошуку рішень. Професійний правоохоронець має не лише контролювати власні емоції, а й вміти моделювати емоційний стан групи, знижуючи напруження і сприяючи відновленню довіри.

Емоції у конфліктних ситуаціях виконують не лише руйнівну, а й регулятивну функцію. Вони сигналізують про значущість проблеми, допомагають усвідомити потреби сторін і можуть стати основою для діалогу. Головне завдання полягає не у придушенні емоцій, а в їх цивілізованому спрямуванні - від афекту до усвідомленої поведінки, від ворожості до співпраці, від конфронтації до взаєморозуміння.

3. Стратегії поведінки у конфлікті (конкуренція, уникнення, компроміс, співпраця)

Поведінка людини у конфлікті визначається не лише емоційними чи мотиваційними чинниками, а й обраною **стратегією взаємодії**. Вона відображає ставлення особистості до власних інтересів і до інтересів іншої сторони, визначаючи ступінь активності, наполегливості та готовності до поступок. Відомі американські дослідники Кеннет Томас і Ральф Кілман запропонували універсальну модель, яка описує п'ять основних стратегій поведінки у конфлікті залежно від поєднання двох параметрів: **асертивності** (наполегливості у відстоюванні власних інтересів) і **кооперації** (бажання враховувати інтереси інших).

Стратегія	Характеристика	Переваги	Ризики Недоліки
Конкуренція	Активне відстоювання власних інтересів без урахування позиції іншої сторони. Застосовується, коли важливо досягти мети будь-якою ціною.	Ефективна в кризових ситуаціях, коли потрібне швидке рішення або захист принципової	Може призвести до втрати довіри, ескалації конфлікту, зниження морального клімату.

Стратегія	Характеристика	Переваги	Ризики Недоліки
		позиції.	
Уникнення	Намагання вийти з конфлікту або відкласти його вирішення. Учасник уникає як протистояння, так і співпраці.	Дозволяє виграти час, коли ситуація ще не готова до вирішення або має низьку значущість.	Призводить до накопичення напруги, нерозв'язаних проблем, прихованої ворожості.
Компроміс	Обидві сторони частково поступаються заради взаємного прийняттого рішення.	Дає змогу зняти напругу та досягти результату у короткий термін.	Часто не усуває першопричини конфлікту, залишаючи потенціал для повторення.
Співпраця	Орієнтація на повне задоволення інтересів усіх сторін шляхом відкритого обговорення і пошуку рішень.	Сприяє побудові довіри, створює основу для сталих відносин.	Вимагає високого рівня зрілості, часу і комунікативних навичок.
Поступливість (пристосування)	Орієнтація на інтереси іншої сторони, навіть за рахунок власних.	Дозволяє зберегти відносини, коли питання не є принциповим.	Може створити відчуття слабкості, зниження власного статусу, формування залежності.

Кожна стратегія має право на існування і може бути ефективною залежно від контексту. У службових колективах правоохоронних органів важливо розуміти, **який стиль є найбільш доцільним у конкретній ситуації**. Наприклад, під час виконання наказів чи оперативних дій стратегія конкуренції може бути виправданою, оскільки вимагає рішучості та дисципліни. У міжособистісних непорозуміннях або в процесі медіації більш ефективною буде стратегія співпраці, яка сприяє відновленню довіри та формуванню командного духу.

Психологічні дослідження показують, що **спосіб реагування на конфлікт залежить від особистісних рис**. Особи з високим рівнем самоконтролю і емпатії схильні до співпраці, тоді

як люди з домінантним характером частіше обирають конкуренцію. Натомість уникнення властиве тим, хто боїться відкритого зіткнення або не має впевненості у своїй позиції. Для працівників правоохоронних структур корисно проходити психодіагностичні тести (зокрема, опитувальник Томаса-Кілмана), щоб визначити власний стиль і навчитися гнучко адаптувати його до обставин.

Стратегія -це не постійна риса, а усвідомлений вибір. Професіоналізм полягає у здатності перемикатися між різними стилями залежно від ситуації. Наприклад, у спілкуванні з агресивним громадянином ефективно застосувати елементи конкуренції, а у роботі з колегами -співпрацю або компроміс. У цьому контексті конфлікт стає не загрозою, а інструментом розвитку організаційної культури, якщо ним грамотно управляти.

Знання стратегій поведінки у конфлікті дозволяє правоохоронцю діяти виважено, прогнозувати реакції опонента й обирати оптимальну лінію поведінки. Раціональне поєднання твердості й гнучкості, принциповості та дипломатичності формує основу **конфліктологічної компетентності** сучасного працівника правоохоронного органу.

4. Особливості конфліктної поведінки в колективі правоохоронних органів

Конфліктна поведінка у колективах правоохоронних органів має специфічні риси, зумовлені характером службових завдань, ієрархічною структурою управління, високим рівнем дисципліни та стресогенним середовищем праці. На відміну від звичайних трудових колективів, де конфлікти здебільшого мають побутовий або організаційний характер, у правоохоронному середовищі вони часто набувають глибшого психологічного змісту, впливаючи на ефективність оперативних рішень, рівень довіри між співробітниками та морально-психологічний клімат підрозділу.

Однією з ключових особливостей є **жорстка субординація та асиметрія влади**. У структурі, де накази мають імперативний характер, можливості відкритого обговорення рішень обмежені. Це породжує приховані конфлікти між керівниками та підлеглими, що часто не мають зовнішніх проявів, але накопичують емоційне напруження. Підлеглий може уникати прямої конфронтації через страх санкцій або втрати репутації, що призводить до формування

латентних форм опору -іронії, пасивності, саботажу. Такі конфлікти особливо небезпечні, бо руйнують довіру і командну згуртованість.

Другою характерною рисою є **високий рівень стресу і ризику** у професійній діяльності. Часті зіткнення з кримінальними ситуаціями, агресією, моральними дилемами або травматичними подіями формують постійну психологічну напругу. У стані хронічного стресу толерантність до фрустрацій знижується, і навіть незначні непорозуміння можуть перерости у гострий конфлікт. У таких умовах важливим фактором профілактики є розвиток емоційної стійкості, здатності до саморегуляції і підтримка колегами один одного в кризових ситуаціях.

Важливу роль у формуванні конфліктної поведінки відіграють **особистісні риси працівників**. Правоохоронці зазвичай характеризуються високим рівнем відповідальності, дисципліни, рішучості та схильності до контролю. Ці якості необхідні для виконання службових завдань, але в міжособистісній взаємодії можуть призводити до домінування, авторитарності або низької готовності до компромісів. Особливо це проявляється у суперечках між представниками різних служб або підрозділів, коли кожна сторона відстоює власне бачення ситуації, ґрунтуючись на специфіці своєї діяльності.

Ще однією особливістю є **високий рівень групової ідентифікації**. Працівники правоохоронних органів відчують сильну належність до професійної спільноти, що сприяє згуртованості, але водночас може створювати підґрунтя для міжгрупових конфліктів -між оперативниками і адміністрацією, між старшими та молодшими співробітниками, між різними ланками управління. Такі конфлікти часто базуються не на особистих антипатіях, а на зіткненні різних управлінських підходів або стилів комунікації.

Особливо складними є **етичні конфлікти**, коли працівник опиняється між службовим обов'язком і власними моральними переконаннями. Наприклад, виконання наказу, який здається несправедливим або суперечить принципам гуманності, може викликати внутрішній когнітивний дисонанс. Такі ситуації вимагають від керівників високого рівня психологічної компетентності, вміння пояснювати рішення, формувати спільні

цінності та підтримувати моральну легітимність організаційних дій.

Не менш важливою є роль **комунікативного середовища** у колективі. Відкритість, культура діалогу, наявність механізмів зворотного зв'язку значно знижують ризик виникнення конфліктів. Якщо інформаційні потоки блокуються, працівники втрачають відчуття справедливості й контролю, що підсилює недовіру. Тому ефективний керівник правоохоронного підрозділу повинен створювати атмосферу, де конструктивна критика сприймається як ресурс для покращення, а не як загроза авторитету.

Конфліктна поведінка у колективі правоохоронних органів є складним соціально-психологічним феноменом, що вимагає системного підходу. Вона поєднує індивідуальні, організаційні та професійні чинники. Для забезпечення стабільного функціонування таких колективів необхідно впроваджувати програми психологічної підтримки, регулярні тренінги з управління конфліктами, навчання керівників навичкам медіації. Це не лише зменшує частоту конфліктів, а й підвищує рівень довіри, мотивації та професійної ефективності.

5. Вплив стресу на перебіг конфлікту

Стрес є одним із ключових психологічних чинників, що впливають на розвиток і динаміку конфліктів. У правоохоронній діяльності він має особливе значення, оскільки професійне середовище працівників характеризується підвищеним рівнем напруги, ризику та відповідальності. Постійна готовність до екстремальних ситуацій, необхідність швидкого прийняття рішень та спілкування з агресивними чи травмованими особами формують умови для хронічного стресу, який, своєю чергою, підвищує ймовірність конфліктних реакцій.

Під **стресом** розуміють неспецифічну реакцію організму на будь-які зовнішні чи внутрішні вимоги, що перевищують його адаптаційні можливості. Ганс Сельє виділяв три основні фази розвитку стресу: тривоги, опору та виснаження. У конфліктній ситуації ці стадії проявляються як емоційне збудження, мобілізація ресурсів для боротьби або ухилення, а потім - зниження працездатності та втрата контролю. Якщо стрес триває надто довго, він переходить у хронічну форму, що негативно позначається на

поведінці та міжособистісних стосунках у колективі.

На початковій стадії конфлікту стрес може мати **стимулюючу функцію**. Помірний рівень напруги підвищує концентрацію уваги, активізує мислення і сприяє мобілізації волі. У таких умовах правоохоронець здатен приймати чіткі, логічні рішення, спрямовані на вирішення проблеми. Проте, якщо напруга перевищує оптимальний рівень, починаються **деструктивні реакції**: агресія, імпульсивність, емоційна нестабільність, схильність до ризику. Саме в цей момент конфліктна взаємодія може перейти у фазу ескалації.

Особливістю дії стресу є те, що він змінює **сприйняття ситуації та поведінкові установки**. Людина у стані стресу сприймає нейтральні дії інших як ворожі, а незначні труднощі - як загрозу. Це викликає ефект «тунельного бачення», коли увага зосереджується лише на проблемі, а не на шляхах її вирішення. У службовій практиці це може призвести до неправильного тлумачення намірів колег, втрати самоконтролю або агресивної реакції на критику. Такі прояви не лише погіршують психологічний клімат, а й підривають ефективність оперативних рішень.

Важливо також враховувати **індивідуальні відмінності стресостійкості**. Деякі працівники зберігають самоконтроль навіть у найскладніших обставинах, тоді як інші реагують підвищеною емоційністю або замиканням у собі. Високий рівень тривожності, імпульсивність чи низька толерантність до невизначеності є факторами ризику, що підвищують конфліктність. Тому у підготовці правоохоронців велике значення мають психологічні тренінги, спрямовані на розвиток саморегуляції, вміння швидко відновлювати емоційний баланс і контролювати реакції під тиском.

Одним із найефективніших засобів профілактики конфліктів, спричинених стресом, є **формування культури психологічної підтримки у колективі**. Це передбачає довірливі стосунки між колегами, готовність вислухати і допомогти, застосування методів групового консультування або «дебріфінгу» після складних інцидентів. Відкрите обговорення пережитих подій допомагає знизити рівень емоційного напруження і запобігти прихованим конфліктам, що можуть проявитися пізніше у вигляді агресії чи професійного вигорання.

Керівник у правоохоронному підрозділі повинен бути

прикладом емоційної стабільності. Його поведінка визначає психологічний клімат команди. Наявність спокійного, врівноваженого лідера, який не допускає різких емоційних коливань, суттєво зменшує загальний рівень стресу в групі. Водночас важливо забезпечити чітку організацію праці, справедливий розподіл навантаження і підтримку балансу між службовими вимогами та особистими ресурсами співробітників.

Стрес є не лише супутнім фактором конфліктів, а й одним із їх головних детермінантів. Його вплив може бути як деструктивним, так і мобілізуючим, залежно від рівня контролю та усвідомлення. Ефективне управління стресом у правоохоронному середовищі -це не лише турбота про психологічне здоров'я працівників, а й стратегічна умова стабільності, безпеки та професійної ефективності всієї системи.

ТЕМА 3. ОСНОВИ МЕДІАЦІЇ ЯК СПОСОБУ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ

1. Поняття медіації та її принципи

Медіація -це добровільний, позасудовий спосіб вирішення конфліктів за участю нейтральної третьої сторони -медіатора, який допомагає сторонам досягти взаємоприйнятного рішення. Суть цього процесу полягає не у встановленні винних, а у пошуку балансу інтересів і відновленні взаєморозуміння між учасниками. На відміну від судового чи адміністративного розгляду, медіація спрямована не на покарання, а на **відновлення стосунків і запобігання повторним конфліктам**.

У міжнародній практиці медіація розглядається як одна з ключових форм **альтернативного вирішення спорів (ADR)**. Її витоки сягають правових систем США, Канади та держав Європейського Союзу, де інститут медіації активно застосовується з другої половини ХХ століття. У правоохоронній діяльності медіація використовується для врегулювання міжособистісних конфліктів, вирішення трудових суперечок, а також у програмах **відновного правосуддя**, коли сторони прагнуть примирення поза судом.

Основною перевагою медіації є її **гуманістичний характер**. Вона базується на повазі до особистості, її права на самостійне прийняття рішень і визнання відповідальності за власні

дії. Медіація не нав'язує готових рішень, а створює умови, за яких сторони самі знаходять оптимальний вихід зі складної ситуації. У цьому полягає її глибока психологічна цінність - процес не лише знімає емоційну напругу, а й сприяє розвитку комунікативної культури, довіри та правової свідомості.

Медіація ґрунтується на **системі принципів**, дотримання яких забезпечує її ефективність і легітимність. До основних принципів належать:

1. **Добровільність** - участь у медіації не може бути примусовою. Кожна сторона має право самостійно прийняти рішення про участь або відмову на будь-якому етапі процесу. Це створює атмосферу внутрішньої готовності до співпраці.

2. **Конфіденційність** - усі відомості, отримані під час медіації, не підлягають розголошенню. Це гарантує безпечний простір для щирої комунікації, особливо у справах, що мають делікатний або службовий характер.

3. **Нейтральність медіатора** - медіатор не підтримує жодну зі сторін, не оцінює їхніх дій і не нав'язує власних рішень. Його роль полягає у фасилітації діалогу, допомозі сторонам зрозуміти інтереси один одного і знайти спільну точку згоди.

4. **Рівність сторін** - незалежно від посади, статусу чи соціального становища, кожен учасник має рівні права на висловлення позиції. Цей принцип особливо важливий для правоохоронних колективів, де існує ієрархічна підлеглість.

5. **Відповідальність сторін за рішення** - результат досягається не через примус, а через усвідомлене погодження. Кожна сторона бере на себе зобов'язання дотримуватись досягнутих домовленостей.

6. **Неупередженість та об'єктивність** - процес ведеться без будь-якого тиску або дискримінації, а рішення формуються виключно на основі виявлених фактів і взаємних інтересів.

7. **Орієнтація на майбутнє** - медіація спрямована не на минулі образи, а на побудову конструктивних взаємин у перспективі. Саме тому її часто використовують для зміцнення колективів і стабілізації службових відносин.

Дотримання цих принципів забезпечує ефективність медіації навіть у складних і напружених ситуаціях, характерних для правоохоронних структур. Вона дозволяє зменшити рівень

конфронтації, відновити комунікацію, зберегти робочі стосунки й підвищити довіру між працівниками. У цьому сенсі медіація є не лише технологією врегулювання конфліктів, а й **інструментом формування культури ненасильницької взаємодії у сфері публічної безпеки**.

2. Роль медіатора: функції та компетентності

Медіатор -це нейтральна третя особа, яка допомагає сторонам конфлікту самостійно знайти взаємоприйнятне рішення. Його роль полягає не у вирішенні спору за учасників, а у створенні психологічно безпечного простору для конструктивного діалогу. Медіатор спрямовує процес, підтримує баланс інтересів, запобігає ескалації емоцій та допомагає сформулювати угоду, яку обидві сторони готові прийняти.

Головна особливість діяльності медіатора полягає у **нейтральності та неупередженості**. Він не має права оцінювати дії чи позиції сторін, давати юридичні висновки або схилити когось до певного рішення. Його завдання -допомогти сторонам зрозуміти власні потреби, вислухати один одного та усвідомити, що конфлікт можна вирішити без примусу. У правоохоронній сфері така роль має особливу вагу, адже медіатор часто виступає не лише посередником, а й носієм професійної етики, культури спілкування та довіри до інституції.

До основних **функцій медіатора** належать:

- організаційна -забезпечення умов для безпечної та рівноправної комунікації між сторонами;
- комунікативна -сприяння відкритому висловленню позицій, почуттів і очікувань;
- фасилітативна -стимулювання процесу самостійного пошуку рішень, постановки спільних цілей;
- аналітична -виявлення реальних причин конфлікту, відокремлення позицій від інтересів;
- примирювальна -допомога сторонам у формулюванні взаємоприйнятної угоди, яка враховує інтереси кожного учасника.

Ефективність медіатора визначається не лише знанням процедури, а й рівнем **професійних компетентностей**. У сучасній практиці виділяють три основні групи таких компетентностей:

1. **Комунікативні** -уміння слухати, ставити відкриті запитання, перефразовувати, знімати напругу, підтримувати діалог у межах конструктиву.

2. **Психологічні** -здатність розпізнавати емоційні стани, управляти власними реакціями, демонструвати емпатію та толерантність.

3. **Етичні та соціальні** -уміння зберігати конфіденційність, діяти без упереджень, забезпечувати справедливе ставлення до всіх сторін.

Професійний медіатор повинен володіти **емоційним інтелектом** -здатністю усвідомлювати та регулювати власні почуття, розуміти емоції інших і використовувати цю інформацію для ефективної взаємодії. У правоохоронному середовищі ця якість має вирішальне значення, адже більшість конфліктів супроводжується стресом, недовірою та високою напругою. Медіатор, який уміє зберігати спокій і демонструє впевненість, створює атмосферу психологічної безпеки, у якій сторони здатні перейти від конфронтації до діалогу.

Не менш важливими є **організаційні та правові компетентності**. Медіатор має знати основи законодавства, що регулює його діяльність, принципи дотримання прав людини, а також межі своєї компетенції у службових і кримінально-правових справах. У міжнародній практиці обов'язковою умовою є спеціальна підготовка, яка включає курси з переговорних технік, психології конфлікту, етики посередництва та практику супервізій.

Роль медіатора у системі правоохоронної діяльності не обмежується лише розв'язанням конкретних суперечок. Він виконує **профілактичну функцію**, сприяючи формуванню культури взаємоповаги, розвитку командної згуртованості та зниженню рівня агресивності у спілкуванні. Завдяки своїй нейтральності медіатор стає своєрідним «каталізатором довіри», який допомагає сторонам побачити не лише різницю у позиціях, а й спільні інтереси, що відкриває шлях до стабільності та професійної взаємоповаги.

3. Етапи процедури медіації

Процедура медіації є послідовним процесом, спрямованим на досягнення взаєморозуміння між сторонами конфлікту та

вироблення узгодженого рішення. Незалежно від виду спору чи сфери діяльності, її структура підпорядковується загальній логіці комунікативної взаємодії, у якій поступово переходять від протистояння до співпраці. Для правоохоронної практики така послідовність особливо важлива, оскільки дисципліна, чіткість і структурованість процесу підвищують довіру учасників і мінімізують ризик повторного конфлікту.

Перший етап **-підготовчий (організаційний)**. На цьому рівні медіатор встановлює контакт зі сторонами, пояснює мету і правила медіації, визначає формат зустрічей, час і місце їх проведення. Головне завдання цього етапу -створити атмосферу безпеки та взаємної поваги. Сторони мають чітко усвідомити, що процес є добровільним, конфіденційним і не має на меті встановлення вини. У правоохоронному середовищі цей крок часто передбачає попередні бесіди, під час яких медіатор з'ясовує, чи готові учасники до конструктивного діалогу.

Другий етап **-вступна зустріч (відкриття процедури)**. Медіатор офіційно відкриває процес, представляє себе, окреслює основні принципи -добровільність, рівність, нейтральність і відповідальність сторін. На цьому етапі важливо узгодити правила спілкування: повага до співрозмовника, відсутність перебивань, стриманість у висловлюваннях, недопустимість образ. Саме зараз закладається довіра до медіатора і до самої процедури, тому чіткість, спокійний тон і врівноваженість посередника мають велике значення.

Третій етап **-виклад позицій сторін**. Кожна сторона отримує можливість вільно висловити своє бачення ситуації, власні емоції, мотиви та очікування. Медіатор не перебиває, але може ставити уточнювальні запитання, спрямовані на прояснення обставин. Важливо, щоб у цей момент учасники не концентрувалися на звинуваченнях, а намагалися описати факти, потреби та наслідки конфлікту для себе. Цей етап виконує функцію «емоційного розвантаження» і допомагає знизити рівень напруження.

Четвертий етап **-виявлення інтересів та потреб**. Медіатор допомагає сторонам відокремити зовнішні позиції (вимоги, претензії, оцінки) від реальних внутрішніх інтересів (чого саме вони прагнуть, які потреби стоять за їх діями). У цьому полягає

суть медіації -перейти від «позиційного» мислення до розуміння глибинних причин конфлікту. На цьому етапі посередник використовує техніки активного слухання, перефразування, емпатійного відображення, що сприяють створенню довірливої атмосфери.

П'ятий етап -**пошук варіантів вирішення**. Після того як інтереси сторін визначено, медіатор стимулює їх до спільного генерування ідей. Тут заборонено критикувати пропозиції -мета полягає у тому, щоб напрацювати якомога більше можливих рішень. Потім учасники спільно оцінюють їхню реалістичність, правомірність і справедливість. У правоохоронній сфері особливо важливо, щоб пропозиції не суперечили законодавству, службовим правилам чи етичним стандартам.

Шостий етап -**досягнення угоди**. Коли сторони знаходять спільне рішення, медіатор допомагає оформити його у вигляді письмової угоди або протоколу намірів. Документ має містити чіткі домовленості, строки виконання та відповідальність кожної сторони. Головна умова -обопільна згода без примусу. У деяких випадках угода може бути передана до компетентних органів для надання їй юридичної сили.

Сьомий етап -**завершення процедури**. Медіатор підсумовує результати, дякує сторонам за участь і відзначає їхній внесок у досягнення миру. Якщо угоди не досягнуто, підкреслюється цінність того, що сторони змогли почути одна одну і знизити рівень конфліктної напруги. Для правоохоронної системи навіть часткове відновлення довіри між учасниками можна вважати успішним результатом.

Процедура медіації -це не просто послідовність дій, а **динамічний процес психологічного відновлення взаєморозуміння**. Кожен етап виконує свою функцію -від створення довіри до формування спільного рішення. Послідовне дотримання цієї структури дозволяє забезпечити неупередженість, стабільність і результативність медіації як у побутових, так і у професійних, зокрема правоохоронних, конфліктах.

4. Переваги та обмеження медіації

Медіація як сучасний інструмент врегулювання конфліктів має низку істотних переваг, які пояснюють її поширення у

правових системах світу, зокрема у сфері правоохоронної діяльності. Вона забезпечує гуманістичний підхід до вирішення спорів, дозволяючи сторонам зберегти гідність, взаємоповагу та співробітництво після завершення конфлікту. Основна цінність медіації полягає у тому, що вона дає можливість сторонам самостійно впливати на процес і результат, на відміну від судового чи дисциплінарного провадження, де рішення нав'язується зовні.

До головних **переваг медіації** належить її гнучкість і орієнтація на потреби учасників. Процес не обмежується суворими процесуальними нормами, що дозволяє адаптувати процедуру до конкретної ситуації. Медіація значно скорочує часові й матеріальні витрати, адже не потребує тривалого розгляду, збору доказів чи офіційних засідань. Вона також зменшує психологічне навантаження, оскільки спрямована не на пошук винного, а на відновлення взаєморозуміння.

Іншою важливою перевагою є **конфіденційність**. Учасники можуть відкрито висловлювати думки та емоції, не побоюючись офіційних наслідків. Це особливо важливо у правоохоронних колективах, де репутація, підлеглість і внутрішня дисципліна відіграють визначальну роль. Конфіденційність дозволяє вирішити суперечності без втрати авторитету чи довіри.

Водночас, як і будь-яка система, медіація має **свої обмеження**. Її ефективність залежить від доброї волі сторін та готовності до компромісу. Якщо хоча б один учасник не бажає щиро співпрацювати, процес втрачає сенс. Крім того, медіація не підходить для ситуацій, де існує значний дисбаланс влади, маніпуляції чи насильство. Вона не замінює судового захисту у випадках кримінальних правопорушень або порушення прав людини, а лише доповнює систему правосуддя.

Критерій	Переваги медіації	Обмеження медіації
Психологічний аспект	Зниження емоційної напруги, створення атмосфери довіри, збереження взаємоповаги.	Може бути неефективною, якщо сторони емоційно не готові до діалогу або мають агресивні установки.
Процесуальний аспект	Гнучкість, неформальність, швидкість прийняття рішень, відсутність бюрократичних процедур.	Відсутність юридичної сили угоди без подальшого підтвердження або реєстрації.

Критерій	Переваги медіації	Обмеження медіації
Соціальний аспект	Підтримка партнерських стосунків, збереження іміджу організації, розвиток культури ненасильницької взаємодії.	Не підходить для випадків грубих порушень закону, насильства чи службових зловживань.
Економічний аспект	Мінімальні фінансові витрати порівняно із судовими процедурами.	Не має механізмів примусового виконання рішень без додаткових юридичних кроків.
Мотиваційний аспект	Формує відповідальність сторін за власні рішення, сприяє розвитку саморегуляції.	Вимагає високого рівня свідомості та внутрішньої мотивації учасників.

Медіація є ефективним і гуманним способом розв’язання конфліктів, але її застосування потребує дотримання певних умов: взаємної поваги, рівності сторін і готовності до співпраці. Для правоохоронної системи вона виступає не лише механізмом врегулювання спорів, а й **інструментом зміцнення корпоративної культури**, підвищення моральної стабільності колективів і довіри до інституцій публічної безпеки.

5. Етичні стандарти діяльності медіатора

Етичні стандарти є фундаментом професійної діяльності медіатора. Вони визначають не лише рамки поведінки фахівця, а й рівень довіри до самої процедури медіації. На відміну від судового процесу, де порядок дій регламентується законом, етичність медіатора ґрунтується на принципах моральної відповідальності, доброчесності та гуманізму. Високий рівень етичної культури є необхідною умовою ефективності медіації, оскільки саме через поведінку медіатора формується уявлення сторін про справедливість і неупередженість процедури.

Одним із ключових етичних принципів є **незалежність**. Медіатор не може бути пов’язаний зі сторонами особистими, службовими або фінансовими інтересами. Будь-який потенційний конфлікт інтересів повинен бути негайно розкритий, а у разі неможливості забезпечення нейтральності -участь медіатора у справі має бути припинена. У правоохоронній практиці це особливо актуально, оскільки професійні зв’язки та внутрішня ієрархія можуть впливати на сприйняття неупередженості.

Другим етичним орієнтиром є **конфіденційність**. Медіатор

не має права розголошувати інформацію, отриману під час процесу, без згоди сторін. Це правило поширюється навіть після завершення медіації. У конфліктах, що виникають у службовому середовищі, дотримання конфіденційності допомагає зберегти репутацію учасників, довіру до колективу та стабільність організації. Порушення цього принципу не лише дискредитує медіатора, а й може завдати непоправної шкоди сторонам.

Не менш важливим є принцип **поваги до гідності кожного учасника**. Медіатор повинен демонструвати нейтральне, шанобливе ставлення до всіх сторін незалежно від їхнього статусу, службового становища, віку чи переконань. Недопустимими є прояви зверхності, упередженості або дискримінації. У правоохоронних колективах це має особливе значення, адже сторони можуть належати до різних ланок ієрархії, а отже -бути в нерівних позиціях у реальному житті.

Високий рівень етичності також передбачає **відповідальність за професійні дії**. Медіатор повинен діяти добросовісно, дотримуючись процедурних норм, не перевищуючи своїх повноважень. Він не має права нав'язувати рішення або використовувати психологічні методи впливу для досягнення результату. Його завдання -створити умови, у яких сторони самостійно дійдуть згоди, а не змусити їх до неї.

Важливою складовою є **чесність і прозорість у комунікації**. Медіатор має відкрито пояснювати суть процесу, умови участі, можливі наслідки та межі власної ролі. Будь-яке введення сторін в оману, навіть із добрих намірів, порушує етичні засади професії. Особливо це стосується випадків, коли медіація відбувається у контексті службових чи дисциплінарних розслідувань, де довіра до посередника є вирішальною.

Окрему увагу слід приділяти **етичній саморегуляції** медіатора. Це здатність до внутрішнього контролю, усвідомлення власних упереджень, емоцій і меж впливу. Медіатор повинен уміти зберігати професійну дистанцію, не піддаватися тиску та утримувати емоційну рівновагу навіть у випадках, коли сторони проявляють агресію чи провокують конфронтацію. Саме етична стійкість відрізняє досвідченого фахівця від формального посередника.

Етичні стандарти діяльності медіатора -це не лише набір

правил поведінки, а **система професійних орієнтирів**, що забезпечує якість і легітимність медіації. Вони формують основу довіри до процесу, захищають права учасників і зміцнюють репутацію інституту медіації в цілому. Для працівників правоохоронної сфери дотримання етичних принципів у посередництві має подвійне значення: воно підтримує як внутрішню дисципліну, так і суспільну довіру до органів, що стоять на сторожі справедливості.

ТЕМА 4. ПРАКТИКА ЗАСТОСУВАННЯ МЕДІАЦІЇ У ПРАВООХОРОННІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

1. Медіація у кримінальних провадженнях

Медіація у кримінальному провадженні є інноваційною формою взаємодії між правосуддям, потерпілими та правопорушниками. Її основне завдання полягає у досягненні **примирення сторін** і відновленні соціальної справедливості без застосування суворих репресивних заходів. Такий підхід відповідає концепції **відновного правосуддя**, що розглядає злочин не лише як порушення закону, а як шкоду, заподіяну конкретній людині та суспільству.

Суть медіації у кримінальному процесі полягає у тому, що під контролем нейтрального посередника -медіатора - правопорушник і потерпілий мають можливість відкрито обговорити наслідки злочину, визнати провину, висловити емоції та знайти спільне рішення щодо відшкодування шкоди. Така форма комунікації не замінює судового розгляду, але може стати альтернативою або допоміжним інструментом, який сприяє швидшому відновленню довіри та ресоціалізації винного.

Правові основи застосування медіації у кримінальних справах закладені у міжнародних документах, зокрема у **Рекомендації Ради Європи № R(99)19** «Про медіацію у кримінальних справах», яка визначає її як процес, у межах якого жертва і правопорушник, за згодою сторін, беруть участь у вирішенні наслідків злочину за посередництва нейтральної особи. У європейській практиці така модель активно використовується у справах неповнолітніх, нетяжких злочинах та випадках, коли головна мета полягає у примиренні, а не покаранні.

В українському контексті питання застосування медіації у

кримінальному процесі регламентується **Кримінальним процесуальним кодексом України**, який передбачає можливість примирення сторін (статті 468-469). Таке примирення може відбутися за умови, що правопорушення є нетяжким, а обидві сторони висловили добровільну згоду. Результатом процедури є **угода про примирення**, що затверджується судом і має юридичну силу. Це дозволяє уникнути тривалого судового процесу та сприяє гуманізації кримінальної юстиції.

З психологічної точки зору медіація у кримінальних провадженнях виконує низку важливих функцій:

- **відновлювальну**, адже спрямована на компенсацію моральних і матеріальних втрат потерпілого;
- **реабілітаційну**, бо дає змогу правопорушнику усвідомити наслідки своїх дій і взяти відповідальність;
- **соціальну**, оскільки сприяє поверненню обох сторін до нормальних стосунків у суспільстві.

Для правоохоронних органів участь у медіаційних процедурах означає нову модель взаємодії з громадянами - не каральну, а партнерську. Працівник поліції, прокурор або слідчий, який розуміє цінність медіації, здатен не лише забезпечити дотримання закону, а й сприяти відновленню суспільної довіри до правосуддя. Особливо важливо, щоб такі процедури проводилися професійно підготовленими медіаторами, які володіють знаннями з психології, етики та комунікації.

Медіація у кримінальних провадженнях є ефективним інструментом **деескалації конфліктів** між потерпілими та правопорушниками. Вона дозволяє перейти від карального підходу до гуманістичного, заснованого на діалозі, відповідальності й відновленні довіри. Для правоохоронної системи впровадження таких практик є важливим кроком до модернізації кримінальної юстиції та формування правової культури, зорієнтованої на цінність людини.

2. Використання медіації в адміністративних справах

Медіація в адміністративних справах є перспективним напрямом розвитку альтернативних способів вирішення публічно-правових спорів. На відміну від кримінального процесу, де предметом є конкретне правопорушення, адміністративна медіація

стосується взаємовідносин між громадянами, суб'єктами господарювання та органами публічної влади. Її головна мета - досягнення взаєморозуміння між стороною, що оскаржує адміністративне рішення, і державним органом, який його ухвалив, без тривалих судових процедур.

Сутність адміністративної медіації полягає у можливості **врегулювати спір до судового розгляду** або в його процесі через посередництво нейтральної особи -медіатора. Такий підхід дозволяє сторонам зменшити конфліктність, зберегти репутацію органу влади, а також уникнути надмірного навантаження на судову систему. Медіація стає не лише інструментом ефективного правозастосування, а й важливим елементом формування **сервісної моделі публічного управління**, заснованої на діалозі між владою і громадянами.

В європейських країнах адміністративна медіація активно використовується для вирішення спорів у сферах податкових, митних, земельних, соціальних і дисциплінарних правовідносин. Наприклад, у Франції медіація стала звичним етапом адміністративного процесу, а у Німеччині вона часто передуює подачі позову до суду. Така практика демонструє, що медіація є не альтернативою публічній владі, а **додатковим інструментом підвищення її ефективності**.

В українському контексті правові засади медіації у сфері адміністративних правовідносин визначені **Законом України «Про адміністративну процедуру»** та **Законом України «Про медіацію»**. Вони передбачають можливість застосування медіаційних процедур у відносинах між особою та органом влади, якщо це не суперечить публічним інтересам. У таких випадках медіатор допомагає сторонам знайти взаємоприйнятне рішення, не виходячи за межі компетенції органу, що діє від імені держави. Важливо, щоб під час цього процесу зберігалися принципи законності, відкритості та добровільності.

Особливу роль адміністративна медіація відіграє у **внутрішніх конфліктах державних установ**, зокрема у спорах між службовцями, структурними підрозділами або посадовими особами. У таких випадках вона допомагає уникнути дисциплінарних проваджень, формальних перевірок і втрати довіри в колективі. Вона також сприяє формуванню культури

ненасильницької комунікації, що відповідає європейським стандартам публічної служби.

Застосування медіації в адміністративних справах особливо актуальне для **правоохоронної системи**, де існує постійна взаємодія між органами влади, службовцями та громадянами. Наприклад, вона може використовуватися у спорах щодо дисциплінарної відповідальності працівників, службових розслідувань, питань проходження служби чи оскарження рішень керівництва. Такі конфлікти часто мають психологічне підґрунтя, і медіаційний формат дозволяє зняти напругу, зберегти авторитет керівництва і водночас не принижувати гідність працівника.

Адміністративна медіація -це не просто механізм примирення, а **сучасний інструмент підвищення ефективності публічного управління**. Вона сприяє зменшенню бюрократизму, підвищенню рівня довіри до органів влади і зміцненню правової культури у суспільстві. Для правоохоронної практики вона має особливу цінність, адже поєднує вимоги дисципліни із гуманістичним підходом до вирішення конфліктів.

3. Особливості відновного правосуддя

Відновне правосуддя -це концепція, що орієнтується не на покарання правопорушника, а на відновлення порушених стосунків між особою, суспільством і державою. Його головна ідея полягає у відновленні балансу справедливості шляхом діалогу, розкаяння, вибачення і компенсації завданої шкоди. Цей підхід протиставляється традиційній каральній моделі правосуддя, що зосереджується на визначенні вини та призначенні покарання.

В основі відновного правосуддя лежить **людиноцентричний підхід**: правопорушення розглядається як порушення прав конкретної людини, а не як злочин лише проти держави. Тому центральною фігурою процесу є не держава, а потерпілий, який має можливість висловити свої почуття, вимоги і отримати моральне та матеріальне відшкодування. Водночас правопорушник бере на себе відповідальність і отримує шанс довести своє бажання виправитися.

Процедури відновного правосуддя включають **медіацію між потерпілим і правопорушником, колективні конференції,**

примирні зустрічі та програми компенсації шкоди. Кожен із цих форматів базується на принципах добровільності, поваги, нейтральності й відповідальності. Медіатор або фасилітатор створює безпечний простір, де обидві сторони можуть відкрито обговорити суть конфлікту, усвідомити його наслідки та знайти справедливе рішення.

У міжнародній практиці відновне правосуддя активно впроваджується у системах кримінальної юстиції багатьох країн, зокрема Канади, Норвегії, Нової Зеландії, Великої Британії. Його ефективність доведена статистично - участь у програмах відновного правосуддя знижує рівень повторних злочинів, сприяє реінтеграції правопорушників і підвищує задоволеність потерпілих результатами процесу. Саме тому Організація Об'єднаних Націй у **Резолюції ЕКОСОП 2002/12** закликала держави-члени розвивати відновні підходи у системі кримінального правосуддя.

В Україні елементи відновного правосуддя застосовуються у практиці **ювенальної юстиції** та у справах неповнолітніх, де пріоритетом є виховання, а не покарання. Такі програми реалізуються за підтримки Міністерства юстиції, Національної поліції та громадських організацій. Процес примирення за участю медіатора сприяє не лише зменшенню судового навантаження, а й зміцненню соціальної відповідальності учасників.

Особливістю відновного підходу є його **психологічний ефект**: він допомагає потерпілому відчутти справедливість не через суворість покарання, а через визнання заподіяної шкоди і відшкодування. Для правопорушника така форма має виховне значення - вона стимулює рефлексію, усвідомлення провини та емпатію до потерпілої сторони. Це дозволяє перетворити конфлікт на джерело морального відновлення, а не на черговий акт протистояння.

Для правоохоронної діяльності впровадження відновного правосуддя має **стратегічне значення**. Воно сприяє підвищенню рівня довіри населення до органів правопорядку, зменшує соціальну напругу і дозволяє уникати ескалації конфліктів. Правоохоронець, який розуміє принципи відновного підходу, діє не лише як представник закону, а як посередник у суспільному примиренні.

Відновне правосуддя -це не альтернатива кримінальному

процесу, а його гуманістичне доповнення, спрямоване на досягнення справедливості через усвідомлення, відповідальність і примирення. Його інтеграція у правоохоронну практику є показником зрілості правової держави та готовності суспільства переходити від каральної до конструктивної моделі реагування на злочин.

4. Зарубіжний досвід застосування медіації у правоохоронній сфері

Міжнародний досвід свідчить, що медіація стала невід'ємною складовою сучасних правових систем і поступово інтегрується у правоохоронну діяльність як ефективний інструмент попередження конфліктів та відновлення довіри між державою і громадянами. Країни Європейського Союзу, Північної Америки та Азії розробили власні моделі впровадження медіації, адаптовані до національних правових традицій і соціальних потреб. Попри різні підходи, спільною рисою є орієнтація на діалог, гуманізацію правосуддя та профілактику рецидивів.

Однією з найуспішніших вважається **модель Норвегії**, де інститут медіації є офіційним елементом кримінальної юстиції. З 1991 року в цій країні функціонує **Служба медіації та примирення (Norwegian Mediation and Reconciliation Service)**, що діє під егідою Міністерства юстиції. Медіація застосовується як до дорослих, так і до неповнолітніх правопорушників. Ключовим принципом є «відновлення довіри замість покарання». Результати угод медіації враховуються судами при ухваленні рішень, що значно знижує рівень повторних злочинів.

У **Великій Британії** медіація інтегрована у систему **відновного правосуддя (Restorative Justice)**, особливо у справах щодо неповнолітніх. Поліція має право ініціювати зустрічі між потерпілим і правопорушником до початку судового процесу. Такі практики вважаються більш ефективними з погляду соціальної реабілітації, оскільки сприяють усвідомленню вини та вибаченню. У багатьох поліцейських управліннях створено спеціальні відділи медіації, що працюють у партнерстві з громадами.

Канада посідає провідне місце у сфері впровадження медіації у правоохоронну діяльність, зокрема завдяки системі **Community Justice Forums**. Ці форуми забезпечують участь

представників поліції, потерпілих, правопорушників і громадськості у спільному обговоренні шляхів відновлення справедливості. Такий підхід посилює роль громади у правосудді, сприяє прозорості та формує партнерські відносини між поліцією і населенням. Психологічна атмосфера діалогу допомагає не лише врегулювати конкретний інцидент, а й зменшити соціальну напругу.

Нова Зеландія стала першою країною, де принципи відновного правосуддя офіційно закріплені на законодавчому рівні (закон 1989 року про молодіжні суди). У межах цієї системи медіація проводиться обов'язково перед винесенням судового рішення щодо неповнолітніх. Мета полягає у тому, щоб правопорушник визнав свою провину перед потерпілим і суспільством та запропонував конкретні кроки для виправлення шкоди. Така модель значно зменшила рівень повторних правопорушень і стала прикладом для інших держав.

В **Німеччині** програми медіації (*Täter-Opfer-Ausgleich*) застосовуються у кримінальних і адміністративних провадженнях. Участь у таких програмах є добровільною, але їх результати враховуються судом як пом'якшувальна обставина. Держава фінансує підготовку медіаторів та забезпечує інституційний контроль за якістю процедур. Цікаво, що у багатьох федеральних землях поліція має право пропонувати сторонам участь у медіації до порушення кримінальної справи.

Окремої уваги заслуговує **досвід Сінгапуру**, де медіація активно застосовується в дисциплінарних і службових спорах серед правоохоронців. Це дозволяє уникати внутрішніх конфліктів, підтримувати високі стандарти професійної етики й довіри всередині силових структур. Така практика демонструє, що медіація може бути не лише механізмом вирішення зовнішніх конфліктів, а й **інструментом управління організаційною культурою**.

Аналіз міжнародного досвіду свідчить, що успіх медіації у правоохоронній сфері залежить від трьох чинників:

- **законодавчого визнання** медіації як повноцінного елементу системи правосуддя;
- **професійної підготовки медіаторів**, зокрема тих, що працюють у правоохоронних структурах;

- **суспільної підтримки**, яка формує довіру до діалогу як до способу відновлення справедливості.

Для України використання цих моделей може стати орієнтиром у подальшій інтеграції медіації у правоохоронну діяльність. Це передбачає розвиток міжвідомчих програм підготовки медіаторів, створення спеціалізованих підрозділів при органах поліції, прокуратури й судів, а також розробку механізмів моніторингу ефективності таких процедур. У перспективі це дозволить побудувати систему, де **конфлікт не лише вирішується, а й перетворюється на можливість для суспільного примирення.**

ТЕМА 5. КОМУНІКАЦІЙНІ НАВИЧКИ У ПРОЦЕСІ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ

1. Активне слухання як інструмент комунікації

Активне слухання є однією з ключових навичок комунікації, без якої неможливе ефективне вирішення конфліктів. Воно полягає не лише у сприйнятті змісту висловлювань співрозмовника, а й у глибокому розумінні його емоцій, мотивів і внутрішнього стану. Активне слухання дає змогу створити атмосферу довіри, знизити напругу й відкрити шлях до конструктивного діалогу. У правоохоронній діяльності ця навичка має особливе значення, оскільки працівники поліції, слідчі, оперативники чи медіатори часто стикаються з емоційно напруженими ситуаціями, де кожне слово може вплинути на результат комунікації.

Сутність активного слухання полягає у здатності **спрямувати увагу не лише на зміст сказаного, а й на невербальні сигнали** -інтонацію, тембр голосу, міміку, жести, темп мовлення. Важливо не просто «чути», а «розуміти». Цю концепцію у 1950-х роках сформулював американський психолог Карл Роджерс, який наголошував, що емпатійне слухання створює умови для психологічного розкриття співрозмовника. У контексті правоохоронної практики це означає вміння не засуджувати, не перебивати, а допомагати особі висловитися, зберігаючи нейтральність і повагу.

До основних компонентів активного слухання належать:

- **уважність**, тобто повна концентрація на співрозмовнику без

відволікань;

- **вербальні сигнали підтримки**, які показують зацікавленість («розумію», «так», «продовжуйте»);
- **уточнення і перефразування**, що дозволяє перевірити точність розуміння сказаного;
- **відображення емоцій**, тобто вербалізація почуттів співрозмовника («я бачу, що це вас засмутило»);
- **підсумовування**, коли слухач коротко формулює основну думку сказаного, щоб показати взаєморозуміння.

У процесі медіації активне слухання виступає інструментом зниження агресії та запобігання ескалації конфлікту. Медіатор, володіючи цією технікою, допомагає сторонам не лише почути одна одну, а й усвідомити власні емоції та мотиви. Це особливо важливо у справах, де конфлікт має особистісний характер або пов'язаний з моральними й етичними аспектами. Коли учасники бачать, що їх слухають і розуміють, вони частіше погоджуються на компроміс і спільний пошук рішення.

Для працівників правоохоронних органів активне слухання є **професійною компетентністю**, яка безпосередньо впливає на ефективність розслідувань, профілактику правопорушень і підтримання громадського порядку. Наприклад, під час допиту чи опитування свідка уважне слухання допомагає виявити суперечності, уточнити деталі й встановити довіру. У ситуаціях публічних конфліктів або перемовин із громадянами воно сприяє зниженню рівня ворожості та формуванню позитивного іміджу правоохоронця.

Активне слухання має також **етичний вимір**: воно демонструє повагу до гідності людини, незалежно від її статусу чи позиції у конфлікті. Ця навичка є невід'ємною частиною психологічної культури правоохоронця, оскільки допомагає не лише передати інформацію, а й створити емоційний контакт, що значно підвищує якість комунікації. Застосування активного слухання є показником зрілості професіонала, здатного контролювати власні реакції і спрямовувати діалог до спільного розуміння.

Активне слухання -це не просто техніка спілкування, а **психологічний інструмент управління конфліктом**, що сприяє розвитку емпатії, формуванню довіри та зміцненню комунікативної

взаємодії. Для працівників правоохоронних органів воно є ключовою передумовою успішної медіації, ефективного переговорного процесу й забезпечення належного рівня правової культури у взаємодії з громадськістю.

2. Техніки ведення переговорів у конфліктних ситуаціях

Переговори є базовим інструментом урегулювання конфліктів у правоохоронній діяльності, оскільки саме через комунікацію сторони можуть досягти компромісу та відновити взаємну довіру. У конфліктних умовах ефективність переговорного процесу залежить не лише від аргументів, а й від емоційної рівноваженості, вміння слухати, бачити інтереси іншої сторони та зберігати самоконтроль. Професійний правоохоронець або медіатор має діяти з позиції об'єктивності, неупередженості та пошуку рішень, що задовольняють обидві сторони.

Основними цілями переговорів є **зниження напруження, створення умов для конструктивного діалогу та досягнення домовленості**, яка сприйматиметься як справедлива і стійка. У правоохоронному контексті це може стосуватися як внутрішньоорганізаційних суперечок, так і ситуацій, пов'язаних із громадськими конфліктами чи кризовими перемовинами. Ефективна переговорна стратегія завжди поєднує раціональний аналіз з психологічним розумінням поведінки опонента.

Процес ведення переговорів умовно поділяється на три етапи: підготовчий, комунікативний та завершальний.

На підготовчому етапі визначаються цілі, можливі поступки, межі компромісу та емоційна стратегія.

Комунікативний етап передбачає активне слухання, використання переконливих аргументів, демонстрацію відкритості до діалогу.

На завершальному етапі важливо закріпити домовленості у формі, що не допускає подвійного трактування, і підтримати взаємну повагу між сторонами.

Техніка переговорів	Сутність методу	Приклад використання у правоохоронній практиці
«Активне слухання»	Повна концентрація на висловлюваннях	Під час спілкування з агресивним громадянином

Техніка переговорів	Сутність методу	Приклад використання у правоохоронній практиці
	опонента, уточнення й перефразування	поліцейський спокійно повторює ключові тези для демонстрації розуміння
«Позиційна гнучкість»	Здатність змінювати підхід без втрати головної мети	Керівник відділу поліції враховує пропозиції підлеглого, не відмовляючись від службових вимог
«Принципові переговори» (за Гарвардською моделлю)	Орієнтація не на позиції, а на інтереси сторін	У дисциплінарному спорі сторони аналізують причини конфлікту, а не лише вину
«Техніка дзеркала»	Відображення поведінки співрозмовника для створення довіри	Медіатор повторює інтонацію та темп мовлення сторони для емоційного зближення
«Крок компромісу» до	Послідовне зниження емоційної напруги через взаємні поступки	На переговорах між підрозділами поліції сторони погоджуються на спільне рішення замість взаємних звинувачень

Важливо, щоб переговори не перетворювалися на змагання за перемогу, адже головна їх мета -досягнення **спільного розуміння**, а не доведення правоти. Правоохоронець, який виступає як посередник, повинен демонструвати повагу до обох сторін, уникати тиску, маніпуляцій і надмірного авторитаризму. Переговори втрачають сенс, якщо хоча б одна зі сторін почувається приниженою чи змушеною погодитися.

У психологічному вимірі ефективність переговорів визначається рівнем **емоційної стабільності** учасників. Тому в практиці правоохоронців велике значення має попереднє тренування стресостійкості, управління невербальною поведінкою, здатність розпізнавати маніпуляції та не піддаватися на провокації. Професіонал має бути одночасно спокійним, переконливим і людяним.

Техніки ведення переговорів у конфліктних ситуаціях формують **психологічну компетентність правоохоронця** та забезпечують реальне втілення принципу верховенства права у повсякденній комунікації. Уміння вести переговори є не лише професійною навичкою, а й важливою характеристикою сучасного

представника публічної служби, здатного діяти конструктивно навіть у складних соціальних обставинах.

3. Невербальні засоби комунікації у процесі медіації

Невербальна комунікація є потужним засобом впливу на емоційний стан, поведінку та сприйняття співрозмовника. У процесі медіації вона часто має навіть більше значення, ніж слова, оскільки передає справжні почуття, наміри та ставлення учасників. Для правоохоронців і медіаторів уміння читати та контролювати невербальні сигнали є обов'язковою складовою професійної компетентності.

Під **невербальною комунікацією** розуміють систему позамовних засобів спілкування, до яких належать міміка, жести, постава, погляд, інтонація, тембр голосу, відстань між співрозмовниками, а також зовнішній вигляд. Ці елементи формують підсвідоме враження про щирість, відкритість і надійність партнера по діалогу. У правоохоронній сфері, де рівень довіри часто низький, невербальні сигнали можуть стати ключем до зняття напруги або, навпаки, фактором її посилення.

Одним із найважливіших аспектів є **зоровий контакт**. Погляд має бути відкритим, але не надмірно настирливим, щоб не створювати відчуття тиску. Відсутність зорового контакту може інтерпретуватися як нещирість або байдужість. У ситуаціях медіації він допомагає встановити психологічний контакт і підкріплює словесні повідомлення. Проте в конфліктних ситуаціях, особливо з емоційно збудженими особами, слід дотримуватися балансу - надмірний погляд може сприйматися як виклик.

Не менш значущими є **жести і пози**. Відкриті пози (розкриті руки, легкий нахил уперед, розслаблені плечі) сигналізують про готовність до співпраці. Навпаки, схрещені руки, відвертання корпусу або напружені рухи виражають оборонну позицію чи опір. Для медіатора важливо вміти не лише інтерпретувати ці сигнали, а й контролювати власну тілесну мову, адже вона формує загальний емоційний фон переговорів.

Інтонація та тембр голосу є ще одним каналом впливу. Уміння говорити спокійно, рівно, з помірною гучністю допомагає стабілізувати емоційний стан сторін. Навіть при використанні нейтральних слів, різкий або агресивний тон може викликати

ескалацію конфлікту. Тому важливо контролювати ритм мовлення, паузи та наголоси. Професіонали підкреслюють, що **тон голосу має передавати впевненість і повагу одночасно.**

Під час медіації значення має також **просторова дистанція.** Вона залежить від культурних норм і рівня довіри між учасниками. Для офіційного спілкування оптимальною вважається дистанція 1-1,5 метра. Якщо медіатор порушує цей простір, це може спричинити відчуття дискомфорту або недовіри. У роботі з потерпілими чи свідками правоохоронець має дотримуватися делікатної дистанції, демонструючи емпатію, але не вторгаючись у приватну зону.

Важливим завданням медіатора є **узгодження вербальної і невербальної поведінки.** Будь-яка невідповідність між словами та жестами (наприклад, усмішка при вираженні співчуття або нервові постукування під час розмови) сприймається як нещирість. Саме тому професійна підготовка правоохоронців повинна включати тренування невербальної саморегуляції -контроль емоцій, поз і виразу обличчя.

Невербальна комунікація є ключовим компонентом ефективної медіації. Вона визначає рівень взаємної довіри, формує емоційний контекст спілкування та впливає на кінцевий результат переговорів. У правоохоронній діяльності вміння керувати невербальними засобами є показником професійної зрілості, оскільки саме через них виявляється культура спілкування, самоконтроль і повага до гідності людини.

4. Подолання бар'єрів у комунікації

Комунікаційні бар'єри -це перешкоди, які заважають ефективному обміну інформацією, розумінню та взаємодії між людьми. Вони можуть бути як об'єктивними (зовнішніми), так і суб'єктивними (психологічними). Для правоохоронців ці бар'єри особливо небезпечні, адже будь-яке непорозуміння або емоційне загострення може призвести до ескалації конфлікту, порушення службової дисципліни чи навіть загрози безпеці.

Основними типами комунікаційних бар'єрів є **психологічні, соціальні, семантичні, організаційні та фізичні.** Психологічні виникають через емоційний стан, недовіру, страх або агресію. Соціальні зумовлені відмінностями у статусі, віці,

професійному положенні чи культурі. Семантичні бар'єри пов'язані з неоднаковим розумінням термінів, натяків, символів або професійного жаргону. Організаційні бар'єри часто спричинені неефективними каналами комунікації у підрозділі, а фізичні - шумом, неякісним зв'язком або просторовою віддаленістю.

Важливим завданням правоохоронця чи медіатора є **вміння ідентифікувати тип бар'єру та підібрати відповідну стратегію його подолання**. Наприклад, при психологічних бар'єрах ефективними є методи активного слухання, емпатії та визнання емоцій співрозмовника. При соціальних - створення нейтральної атмосфери без акценту на ієрархії. При семантичних - уточнення значення ключових понять і уникнення професійного сленгу, який може бути незрозумілим стороні.

Окрему групу становлять **бар'єри довіри**, які виникають тоді, коли одна зі сторін сумнівається у щирості намірів іншої. У правоохоронній діяльності це трапляється досить часто - під час опитувань, медіації або кризових переговорів. Подолати їх можна шляхом демонстрації послідовності, відкритості, стриманої поведінки, дотримання обіцянок та нейтрального тону комунікації. Довіра ніколи не нав'язується, вона формується поступово через підтвердження слів діями.

Важливо також усвідомлювати, що бар'єри можуть бути **взаємними**: не лише громадянин може не розуміти правоохоронця, а й працівник поліції може неправильно інтерпретувати емоції чи наміри іншої сторони. Тому професійна підготовка має включати розвиток навичок когнітивної гнучкості, рефлексії та самоконтролю. Лише фахівець, здатний аналізувати власні реакції, може ефективно зменшувати ризики непорозуміння.

Серед методів подолання бар'єрів у комунікації найефективнішими є:

- **спрощення інформації** (уникнення надмірної термінології, складних конструкцій);
- **перевірка розуміння** («Чи правильно я вас зрозумів?»);
- **використання позитивних формулювань** («давайте знайдемо рішення» замість «це неможливо»);
- **контроль невербальних сигналів**, які можуть суперечити вербальним висловлюванням;
- **застосування емпатійного стилю спілкування**, орієнтованого

на взаємоповагу.

Успішна комунікація у правоохоронній діяльності передбачає **мінімізацію шумів та викривлень** у процесі передачі повідомлень. Будь-яке слово чи жест може бути витлумачене по-різному, тому чіткість, спокійний темп мовлення і логічна послідовність -це не лише професійні риси, а й етичний стандарт. Медіатор або поліцейський, який уміє долати бар'єри, стає не просто комунікатором, а гарантом правомірності, стабільності й довіри.

Подолання бар'єрів у комунікації -це **інтелектуальний і психологічний процес**, що вимагає від правоохоронця самоконтролю, професійної культури і розуміння людської поведінки. Ефективна комунікація у конфлікті можлива лише тоді, коли сторони відчують взаємну повагу, безпеку і можливість бути почутими.

5. Управління емоціями у процесі переговорів

Успіх будь-яких переговорів значною мірою залежить не лише від аргументів чи правових позицій сторін, а й від **здатності керувати емоціями**. У конфліктних ситуаціях саме емоційний компонент визначає, чи буде досягнуто взаєморозуміння, чи відбудеться ескалація напруги. Для працівників правоохоронних органів уміння контролювати власні почуття та впливати на емоційний стан інших є професійною необхідністю, оскільки вони щодня стикаються зі стресом, агресією та напруженими ситуаціями.

Під управлінням емоціями розуміють **усвідомлення, регуляцію і цілеспрямоване використання емоцій** для досягнення конструктивного результату у взаємодії. Цей процес передбачає вміння розпізнавати власні емоції, розуміти їхній вплив на поведінку, а також контролювати імпульсивні реакції. Важливу роль відіграє розвиток емоційного інтелекту -здатності усвідомлювати емоційний стан як свій, так і співрозмовника, і використовувати цю інформацію для ефективного спілкування.

Під час переговорів емоції можуть бути як **ресурсом**, так і **загрозою**. З одного боку, емоційна виразність допомагає переконувати, проявляти щирість і створювати довіру. З іншого боку, неконтрольовані емоції -гнів, роздратування, образа, страх -

руйнують логіку діалогу, викликають захисні реакції і блокують здатність до співпраці. Саме тому основним завданням медіатора чи правоохоронця є підтримання **емоційного балансу**, навіть у стресових умовах.

Серед основних прийомів управління емоціями у переговорному процесі виділяють такі:

- **техніка емоційної паузи** - коротка зупинка перед відповіддю, що дозволяє усвідомити реакцію і запобігти імпульсивним словам;
- **переформулювання негативних висловлювань** у нейтральні («Я розумію ваші емоції» замість «Заспокойтесь»);
- **контроль дихання та тону голосу**, що безпосередньо впливає на фізіологічний рівень напруги;
- **зосередження на фактах, а не на емоційних оцінках**;
- **перенесення уваги з конфлікту на спільну мету** («Ми обоє зацікавлені у вирішенні ситуації»).

Успішне управління емоціями вимагає **високого рівня саморефлексії**. Правоохоронець має чітко усвідомлювати, які ситуації викликають у нього емоційне напруження, та заздалегідь розробляти способи стабілізації - короткі паузи, зміна фокусу уваги, внутрішній самодіалог. Важливо також розпізнавати приховані емоції співрозмовника - страх, сором, провину, які можуть маскуватися під агресію або байдужість. У таких випадках найкраща стратегія - прояв емпатії і спокійної впевненості.

У переговорному процесі роль медіатора полягає не лише у регулюванні логіки обговорення, а й у **створенні емоційно безпечного простору**. Коли сторони відчують, що їхні емоції приймаються без осуду, рівень напруги знижується, а здатність до раціонального мислення зростає. Таким чином, емоційний контроль стає не лише індивідуальною навичкою, а й механізмом забезпечення стабільності комунікації.

Психологічна зрілість у переговорному процесі проявляється в умінні **відокремлювати особисте від професійного**. Це означає, що правоохоронець не дозволяє власним емоціям визначати його поведінку, а діє відповідно до мети - відновлення правопорядку, підтримання справедливості і збереження гідності всіх учасників. У цьому сенсі емоційна саморегуляція є проявом професійної етики.

Управління емоціями у процесі переговорів є одним із

центральных елементів психологічної компетентності працівника правоохоронної сфери. Воно забезпечує ефективність комунікації, знижує ризики ескалації конфлікту і сприяє формуванню позитивного іміджу органів правопорядку як інституцій, що діють не силою примусу, а силою розуміння та поваги.

ТЕМА 6. КОЛЕКТИВНІ КОНФЛІКТИ ТА ЇХ ВРЕГУЛЮВАННЯ

1. Особливості групових і міжгрупових конфліктів

Групові та міжгрупові конфлікти належать до найскладніших форм соціально-психологічних протиріч, оскільки охоплюють не окремих осіб, а цілі спільноти, підрозділи чи професійні колективи. У правоохоронній сфері такі конфлікти набувають особливої ваги, адже стосуються не лише внутрішньої атмосфери організації, а й ефективності виконання службових завдань. Від злагодженості дій особового складу залежить безпека суспільства, тому управління колективними протиріччями є одним із ключових завдань керівництва.

Груповий конфлікт - це зіткнення інтересів, цінностей або цілей між членами однієї соціальної групи. У правоохоронному колективі він може проявлятися у вигляді суперечок між працівниками, порушення службової субординації, боротьби за лідерство чи несправедливого розподілу обов'язків. Часто такі конфлікти мають емоційний характер і виникають на ґрунті міжособистісних антипатій, нерівномірного навантаження або різних стилів роботи. Важливо розуміти, що конфлікт не завжди є негативним явищем - за умови конструктивного врегулювання він може стимулювати вдосконалення колективної взаємодії.

Міжгруповий конфлікт виникає між двома або більше організаційними групами, підрозділами чи структурами. Його причинами можуть бути конкуренція за ресурси, різні цілі, порушення комунікацій або суперечності у способах прийняття рішень. Наприклад, у системі правоохоронних органів це може бути напруження між оперативними і аналітичними службами, між адміністративними відділами чи між різними ланками вертикалі управління. Подібні протиріччя небезпечні тим, що впливають на загальний рівень дисципліни, довіри і координації у виконанні

завдань.

Ключовою особливістю колективних конфліктів є **їхній системний характер**. Вони не обмежуються індивідуальними емоціями, а мають структурні причини - неефективне управління, нечіткий розподіл ролей, брак комунікації або надмірна ієрархізація. У правоохоронних колективах ці проблеми часто ускладнюються високим рівнем відповідальності, стресом та суворими вимогами до дисципліни. Саме тому виявлення ранніх ознак напруження є завданням кожного керівника підрозділу.

Важливою умовою попередження колективних конфліктів є **прозорість управлінських рішень**. Коли члени групи не розуміють логіки дій керівництва або вважають, що до них ставляться упереджено, формується недовіра, яка легко переходить у відкриту опозицію. Водночас, якщо працівники бачать, що їхня думка враховується, а правила є однаковими для всіх, конфлікти набувають конструктивного характеру й сприяють удосконаленню внутрішніх процесів.

Особливу роль у групових і міжгрупових конфліктах відіграє **емоційна динаміка**. Колективна напруга поширюється швидше, ніж індивідуальна, тому навіть незначний інцидент може викликати масштабну реакцію. Для правоохоронних колективів характерний ефект «ланцюгової емоційної реакції», коли емоції одного працівника впливають на всю зміну чи відділ. Завдання керівництва - вчасно розпізнати цей процес і спрямувати енергію конфлікту у конструктивне русло, наприклад, через колегіальні обговорення чи внутрішні тренінги.

Групові та міжгрупові конфлікти у правоохоронних органах - це не лише виклик, а й індикатор стану управлінської культури. Їх врегулювання потребує системного підходу, що поєднає психологічні, комунікативні та організаційні методи. Конструктивне вирішення таких протиріч зміцнює корпоративну єдність, підвищує професійну ефективність і формує довіру між працівниками різних рівнів.

2. Конфлікти в органах правоохоронної системи

Конфлікти в органах правоохоронної системи є неминучим соціально-психологічним явищем, що виникає у процесі виконання службових обов'язків, реалізації владних повноважень та взаємодії

між працівниками різних рівнів ієрархії. Вони мають складну природу, оскільки поєднують у собі професійні, етичні, особистісні та організаційні чинники. Головна особливість таких конфліктів полягає у тому, що їхні наслідки виходять за межі окремого колективу, впливаючи на авторитет правоохоронного органу та рівень довіри громадян до держави загалом.

Основними причинами конфліктів у правоохоронних структурах є порушення принципів справедливості, неузгодженість управлінських рішень, перевантаження службовців, недосконала комунікація між ланками управління, а також психологічна несумісність членів колективу. До цього додається фактор високої емоційної напруги, що є постійним супутником службової діяльності. Коли людина працює у стані хронічного стресу, її здатність до раціональної поведінки знижується, а схильність до конфліктів зростає.

У межах органів внутрішніх справ, поліції, прокуратури чи інших силових структур конфлікти можуть набувати **вертикального або горизонтального характеру**. Вертикальні конфлікти виникають між керівником і підлеглими, коли порушується баланс між владою та повагою. Вони часто зумовлені авторитарним стилем керівництва, недооцінкою особистих заслуг або відсутністю комунікації. Горизонтальні конфлікти, навпаки, розгортаються між працівниками одного рівня -через розбіжності у підходах до роботи, конкуренцію, нерівномірний розподіл ресурсів або прагнення самоствердження.

Особливістю правоохоронних колективів є високий рівень дисципліни та чітка регламентація службових відносин, що обмежує можливості відкритого вираження незадоволення. Це призводить до накопичення прихованих протиріч, які з часом можуть перейти у латентну фазу. Такі приховані конфлікти небезпечні тим, що вони проявляються раптово -у вигляді службових помилок, саботажу або психологічного вигорання. Тому ефективне керівництво має не лише реагувати на відкриті суперечності, а й вчасно виявляти **приховані джерела напруги у колективі**.

Важливим завданням керівника є **створення системи внутрішньої профілактики конфліктів**. Вона передбачає регулярні збори колективу, відкритий обмін думками, а також

можливість працівників висловлювати пропозиції без ризику репресій чи осуду. Конструктивна атмосфера у колективі зменшує ймовірність деструктивних конфліктів і водночас сприяє професійному розвитку. В організаціях із замкнутою комунікаційною культурою, де відсутній діалог між керівництвом і персоналом, будь-яка проблема може стати каталізатором внутрішнього протистояння.

Не менш важливою є **роль психологічної підтримки** у запобіганні конфліктам. Службові психологи або консультанти мають здійснювати моніторинг емоційного стану працівників, особливо у кризових підрозділах, де високий рівень ризику й стресу. Психологічне розвантаження, навчання методам саморегуляції, тренінги командної взаємодії допомагають знизити рівень напруги і зберегти колективну стабільність.

Конфлікти в органах правоохоронної системи -це **невід’ємна частина професійного середовища**, яка потребує науково обґрунтованого управління. Їх не можна повністю усунути, але можна мінімізувати негативні наслідки шляхом розвитку комунікативної культури, психологічної зрілості та етичної відповідальності керівництва. Конфлікт у такому розумінні перестає бути загрозою і перетворюється на механізм розвитку організації та підвищення її ефективності.

3. Роль лідера у врегулюванні колективних конфліктів

У кожному правоохоронному колективі постать лідера є визначальною для збереження дисципліни, стабільності та командного духу. Саме лідер виступає центром, навколо якого формується система взаємодії, довіри й відповідальності. Від його стилю управління, емоційної зрілості та комунікативних навичок залежить, чи переросте внутрішнє протиріччя у руйнівний конфлікт, чи стане джерелом розвитку колективу. Тому роль лідера у врегулюванні конфліктів не можна зводити лише до адміністративного впливу -вона включає моральний авторитет, психологічну гнучкість і здатність до медіації.

Сучасна управлінська психологія визначає **лідера як посередника між цілями організації та потребами її членів**. У контексті правоохоронної діяльності це означає, що керівник має не лише забезпечувати виконання наказів, а й враховувати

індивідуальні особливості підлеглих, їхній емоційний стан і ставлення до завдань. Конфлікт часто виникає там, де порушено баланс між формальною владою та людським ставленням. Лідер, який бачить у колективі партнерів, а не підлеглих, здатен запобігти більшості службових суперечностей.

Залежно від типу лідерства, змінюється і спосіб врегулювання конфліктів. **Авторитарний лідер** діє через силу наказу, що забезпечує швидке розв'язання проблеми, але часто залишає внутрішнє напруження. **Демократичний стиль** сприяє спільному пошуку рішення і створенню атмосфери взаємної довіри, хоча вимагає більше часу. **Ліберальний підхід** дає колективу свободу, але може призвести до втрати контролю. У практиці правоохоронних органів найефективнішим вважається **ситуативне лідерство**, коли керівник змінює стиль залежно від контексту, рівня готовності колективу та ступеня напруженості.

Одним із ключових інструментів лідера є **психологічна діагностика ситуації**. Ефективний керівник вміє відчитувати невербальні сигнали, аналізувати настрої, виявляти приховані причини напруження. Завдяки цьому він може запобігти ескалації конфлікту ще на ранніх етапах. Крім того, лідер має формувати відкриту комунікаційну культуру, де підлеглі не бояться висловлювати думки. Замовчування проблеми -це ґрунт, на якому зростають конфлікти.

Особлива увага приділяється **емоційному самоконтролю лідера**. У кризових ситуаціях підлеглі підсвідомо копіюють емоційні реакції керівника. Якщо він зберігає спокій, демонструє зваженість і послідовність, колектив швидше стабілізується. Якщо ж керівник виявляє роздратування, агресію або упередженість, напруга неминуче поширюється. Тому психологічна стійкість і вміння керувати власними емоціями -це не просто індивідуальна риса, а **професійний стандарт управління**.

Важливим аспектом є **справедливість і прозорість управлінських рішень**. У правоохоронному середовищі будь-яке проявлення упередженості чи подвійних стандартів миттєво підриває авторитет керівника. Лідер, який забезпечує рівність можливостей, визнає заслуги підлеглих і дотримується процедур, формує довіру -найцінніший ресурс у колективі, що працює в умовах ризику і високої відповідальності.

У врегулюванні конфліктів лідер виступає також як **медіатор**, який допомагає сторонам почути одна одну, визнати власні помилки й знайти компроміс без приниження гідності. Це вимагає глибокого розуміння психології людей, вміння розпізнати справжні мотиви поведінки та створити умови для конструктивного діалогу. Справжній керівник не придушує конфлікт, а **керує ним**, спрямовуючи енергію протиріч у розвиток колективної згуртованості.

Роль лідера у врегулюванні колективних конфліктів полягає не лише у прийнятті рішень, а у формуванні **морально-психологічного клімату**, що запобігає їх виникненню. Це потребує поєднання управлінських навичок, емоційної культури, емпатії та стратегічного мислення. Лідер у правоохоронній системі -це не просто командир, а взірець стабільності, що утримує колектив у стані внутрішньої єдності навіть у найнапруженіших обставинах.

4. Соціально-психологічні методи управління конфліктами

Управління конфліктами в колективі правоохоронних органів вимагає не лише адміністративних рішень, а насамперед **соціально-психологічного підходу**, який ґрунтується на розумінні поведінкових механізмів, мотивації та емоційного стану учасників взаємодії. Цей підхід передбачає вплив не на зовнішні прояви конфлікту, а на його глибинні причини -цінності, потреби, установки та рівень довіри між людьми.

Соціально-психологічні методи управління конфліктами можна визначити як **систему способів регулювання міжособистісних і групових відносин**, спрямовану на зниження емоційної напруги, гармонізацію комунікацій і формування конструктивної поведінки. Їх ефективність базується на принципах емпатії, взаємоповаги, співучасті й відкритого діалогу. Для правоохоронців, які працюють у колективах із високим рівнем стресу, застосування таких методів має стратегічне значення.

Найбільш поширеними соціально-психологічними методами є: **психологічна діагностика, переконання, переговори, медіація, соціально-психологічне навчання та групова рефлексія**. Кожен із них має власні завдання та сфери застосування. Наприклад, діагностика допомагає виявити

приховані джерела конфлікту, а групова рефлексія сприяє відновленню командної згуртованості після напруженої ситуації.

Метод	Сутність	Приклад застосування у правоохоронній сфері
Психологічна діагностика	Визначення емоційного стану, ціннісних орієнтацій і мотивів поведінки працівників	Проведення тестування або співбесід для виявлення прихованої напруги між членами підрозділу
Переконання	Вплив на свідомість і переконання шляхом аргументів і логічного обґрунтування	Керівник пояснює підлеглим доцільність змін у розподілі обов'язків, долаючи опір
Переговори	Взаємний обмін позиціями з метою досягнення компромісу	Дві групи працівників погоджують порядок чергувань чи графік вихідних
Медіація	Посередництво нейтральної особи у врегулюванні конфлікту	Психолог установи допомагає сторонам конфлікту знайти взаємоприйнятне рішення
Соціально-психологічне навчання	Формування навичок комунікації, саморегуляції та співпраці через тренінги	Проведення тренінгу з командування після службових суперечок
Групова рефлексія	Колективний аналіз ситуації з метою переосмислення поведінки	Колектив обговорює причини конфлікту та виробляє нові правила взаємодії

Застосування соціально-психологічних методів потребує від керівників і фахівців **високої етичної культури та психологічної підготовки**. Важливо пам'ятати, що мета цих методів - не придушення конфлікту, а його трансформація у форму конструктивного обговорення. Правильна робота з емоціями і мотивами учасників дає змогу перетворити суперечку на джерело нових рішень і підвищення ефективності колективу.

Велике значення має **комбінація методів**, оскільки реальні конфлікти часто мають багатофакторну природу. Наприклад, діагностика може виявити прихований опір, який потім долається через переговори або медіацію. Соціально-психологічне навчання допомагає закріпити отримані результати і підвищити рівень колективної відповідальності.

Соціально-психологічні методи управління конфліктами - це **інструментарій сучасного лідера правоохоронної системи**, спрямований на підтримання психологічної стабільності, розвитку

комунікаційної культури та зміцнення командної єдності. Їх ефективність визначається не жорсткістю контролю, а глибиною розуміння людської поведінки і здатністю спрямувати конфлікт у конструктивне русло.

ТЕМА 7. ПСИХОЛОГІЧНА ПРОФІЛАКТИКА ТА УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ

1. Методи попередження конфліктних ситуацій

Попередження конфліктів -це стратегічний напрям психологічної роботи у правоохоронних органах, спрямований на мінімізацію ризику деструктивних зіткнень між працівниками, підрозділами або громадянами. Його мета полягає не в уникненні конфлікту будь-якою ціною, а у створенні таких умов, за яких суперечності виявляються на ранньому етапі і трансформуються у конструктивну взаємодію.

Сутність профілактики полягає у **забезпеченні стабільного морально-психологічного клімату**, розвитку культури спілкування, підвищенні рівня довіри і контролі емоційних станів у колективах. Для правоохоронної системи, де дисципліна поєднується з високим рівнем стресу, профілактика конфліктів є невід'ємною частиною управлінської та кадрової політики.

Основними напрямками попередження конфліктів є:

- **організаційно-управлінський** (чіткий розподіл функцій, справедливність і прозорість рішень);
- **комунікативний** (налагодження ефективних каналів взаємодії, зворотного зв'язку);
- **психологічний** (розвиток емоційної компетентності, саморегуляції, командної взаємоповаги);
- **етичний** (дотримання службової етики, професійних стандартів, уникнення дискримінаційних проявів).

Тип методу	Зміст і характеристика	Конкретні прийоми профілактики	Практичні приклади застосування у правоохоронній сфері
Організаційно-управлінські методи	Створення оптимальної структури	Ротація кадрів, планування навантаження,	Начальник відділу рівномірно розподіляє

Тип методу	Зміст і характеристика	Конкретні прийоми профілактики	Практичні приклади застосування у правоохоронній сфері
	взаємодії, справедливого розподілу обов'язків і відповідальності	чітке визначення повноважень	чергування, запобігаючи відчуттю несправедливості
Комунікативні методи	Забезпечення відкритого діалогу, своєчасного інформування та зворотного зв'язку	Проведення службових нарад, внутрішніх обговорень, анонімних опитувань	Керівництво щомісяця проводить колегіальні зустрічі для виявлення напружених питань
Психологічні методи	Вплив на емоційний стан, розвиток саморегуляції, стресостійкості та емпатії	Тренінги емоційної стабільності, консультації психолога, коучинг	Після складних виїздів проводяться групові заняття з психологом
Соціально-етичні методи	Формування моральних стандартів поведінки, культури взаємоповаги	Кодекс етичної поведінки, публічне визнання досягнень, наставництво	Старший офіцер виступає наставником молодих співробітників, формуючи позитивний приклад
Інформаційно-аналітичні методи	Виявлення тенденцій до конфліктів шляхом моніторингу та аналізу внутрішньої атмосфери	Анонімні анкетування, оцінка клімату, аналіз скарг і звернень	Психологічна служба аналізує повторювані проблеми у колективах і готує звіт для керівництва

Профілактика конфліктів вимагає системності й регулярності. Одноразові заходи не забезпечують стабільного ефекту, якщо вони не підкріплені відповідною культурою спілкування. Тому важливим завданням є **створення постійного**

механізму внутрішнього зворотного зв'язку -коли працівники мають можливість висловити невдоволення або пропозиції без страху санкцій. Це не лише знижує ризик деструктивних конфліктів, а й підвищує почуття причетності до колективу.

Не менш важливо, щоб керівники вміли **помічати ранні ознаки емоційного виснаження чи міжособистісної напруги**. Зміни у поведінці, зниження ефективності, замкнутість чи підвищена дратівливість часто сигналізують про внутрішній конфлікт. Вчасне реагування, підтримка, індивідуальні бесіди або перенаправлення працівника до психолога можуть запобігти ескалації проблеми.

Методи попередження конфліктів у правоохоронних органах становлять **комплекс управлінських і психологічних заходів**, спрямованих на забезпечення стабільності, довіри та взаємоповаги. Їх ефективність визначається рівнем комунікативної культури керівництва, професійною компетентністю персоналу й наявністю в колективі атмосфери справедливості та взаємної підтримки.

2. Психологічний тренінг як інструмент профілактики конфліктів

Психологічний тренінг є одним із найефективніших методів профілактики конфліктів у правоохоронній діяльності. Він дозволяє працівникам розвивати навички саморегуляції, емоційного контролю, комунікації та командної взаємодії. На відміну від лекцій чи інструктажів, тренінг передбачає активну участь, практичні вправи, групове обговорення й саморефлексію, що створює глибоке внутрішнє усвідомлення поведінкових моделей.

Мета тренінгової роботи полягає у **зниженні рівня психологічної напруги, підвищенні згуртованості колективу, розвитку емпатії та навичок конструктивного спілкування**. Для правоохоронців, які діють у високоризиковому середовищі, такі програми мають стратегічне значення, оскільки формують стресостійкість і готовність до спільного вирішення складних ситуацій.

Найбільш ефективними вважаються тренінги, що

спрямовані на:

- формування навичок ненасильницької комунікації;
- розвиток емоційного інтелекту та самоконтролю;
- удосконалення механізмів співпраці та взаємопідтримки;
- виявлення прихованих джерел конфліктів через рольові ситуації;
- підвищення рівня лідерської культури й довіри в колективі.

Тип тренінгу	Основне завдання	Методи і вправи	Очікуваний психологічний ефект	Приклад використання у правоохоронному колективі
Комунікативний тренінг	Розвиток навичок ефективного слухання, зворотного зв'язку та переговорів	Рольові ігри, аналіз діалогів, техніки активного слухання	Зниження кількості міжособистісних непорозумінь, зростання довіри	Тренінг для оперативних працівників, спрямований на розвиток навичок спілкування з громадянами
Емоційно-регуляційний тренінг	Формування навичок управління власними емоціями та стресом	Дихальні техніки, вправи на саморефлексію, контроль м'язової напруги	Зменшення емоційного вигорання, підвищення самоконтролю	Заняття з персоналом, який несе службу у стресових умовах (патруль, чергування)
Тренінг згуртованості (team-building)	Формування довіри, підтримки, командного духу	Групові завдання, спільне вирішення проблем, дискусії	Підвищення взаємної лояльності, зменшення кількості групових протиріч	Проведення командних вправ після реорганізації або зміни складу підрозділу
Конфліктологічний тренінг	Ознайомлення з методами виявлення та врегулювання конфліктів	Аналіз кейсів, моделювання ситуацій, метод «психологічного дзеркала»	Зниження агресивності, розвиток здатності до компромісу	Навчання керівників підрозділів методам посередництва у внутрішніх спорах

Тип тренінгу	Основне завдання	Методи і вправи	Очікуваний психологічний ефект	Приклад використання у правоохоронн ому колективі
Лідерський тренінг	Підвищення управлінської культури, розвиток навичок впливу без примусу	Тестування стилів лідерства, групові дискусії, обмін досвідом	Формування авторитетного, гнучкого стилю керівництва	Заняття для начальників змін і відділів, які працюють з великими групами персоналу

Психологічний тренінг має **довготривалий ефект**, оскільки змінює не лише поведінку, а й систему внутрішніх переконань учасників. Він допомагає подолати типові психологічні бар'єри: страх помилки, недовіру, агресивну оборону або емоційну закритість. Для керівників і медіаторів такі заняття створюють можливість краще зрозуміти підлеглих, налагодити відкриту комунікацію і попередити накопичення напруження у колективах.

Організація тренінгів повинна проводитись **регулярно** - щонайменше двічі на рік - із залученням фахових психологів або сертифікованих тренерів. Доцільно комбінувати індивідуальні, групові та міжвідомчі формати, щоб забезпечити обмін досвідом між різними службами. Це не лише сприяє профілактиці конфліктів, а й підвищує загальну ефективність правоохоронних структур.

Психологічний тренінг у системі профілактики конфліктів виступає **інструментом зміцнення людського потенціалу**, що формує готовність колективу до взаєморозуміння, знижує ризик деструктивних суперечностей і підтримує високий морально-психологічний тонус працівників.

3. Управління стресом у правоохоронній діяльності

Стрес у правоохоронній діяльності є постійним супутником професійної діяльності. Працівники правоохоронних органів щодня стикаються з ризиками, невизначеністю, людським болем і необхідністю швидко приймати рішення в умовах підвищеної відповідальності. Це призводить до емоційного

виснаження, зниження ефективності, конфліктів у колективах і навіть професійного вигорання. Саме тому управління стресом є ключовим елементом профілактики конфліктів і підтримання психологічної стабільності в органах внутрішніх справ.

Стрес визначається як **психофізіологічна реакція організму на надмірні або небезпечні стимули**, що порушують внутрішню рівновагу людини. У контексті правоохоронної діяльності стрес має двоїтий характер: помірний рівень напруження мобілізує ресурси організму, тоді як хронічний - руйнує адаптивні механізми та призводить до деструктивної поведінки. У таких умовах керівники підрозділів мають виявляти ознаки перенавантаження у співробітників і вчасно впроваджувати психологічні заходи підтримки.

До основних чинників стресу у правоохоронців належать: надмірне службове навантаження, небезпека для життя, відсутність підтримки колективу, емоційне вигорання, конфлікти з керівництвом, суспільний тиск і дефіцит часу на відновлення. Важливо розуміти, що **психологічний стрес не завжди є наслідком зовнішніх факторів** - часто він спричинений внутрішніми установками, нереалістичними очікуваннями або невмінням ефективно управляти емоціями.

Управління стресом включає комплекс методів, спрямованих на **профілактику, контроль і зниження рівня психоемоційної напруги**. Серед них ключовими є:

- **саморегуляція** (вміння контролювати власні емоції, думки та поведінку);
- **фізіологічні методи** (дихальні техніки, фізичні вправи, нормалізація сну та харчування);
- **когнітивні методи** (заміна негативних установок на конструктивні, розвиток гнучкого мислення);
- **психологічна підтримка колег і керівництва** (створення безпечного комунікативного простору, визнання внеску кожного члена команди).

Особливо важливо, щоб у підрозділах діяли програми **психологічного супроводу службовців**, які включають регулярні консультації, профілактичні бесіди, кризові інтервенції та тренінги управління емоціями. Практика показує, що колективи, де сформовано культуру турботи та довіри, демонструють меншу

схильність до міжособистісних конфліктів, а рівень ефективності значно вищий.

Розвиток умінь саморегуляції повинен бути складовою професійної підготовки кожного правоохоронця. Це дозволяє запобігти накопиченню негативних емоцій, контролювати реакції в конфліктних ситуаціях і зберігати професійну рівновагу навіть під час стресових інцидентів. Крім того, системне управління стресом знижує ризик помилок під час прийняття рішень, що є критично важливим для служб, пов'язаних із безпекою громадян.

Управління стресом у правоохоронній діяльності -це не лише індивідуальна компетенція, а **командна стратегія підтримки психологічної готовності персоналу**. Ефективна профілактика стресу сприяє підвищенню згуртованості колективу, формуванню культури взаємоповаги і створює підґрунтя для конструктивного вирішення конфліктів у системі правоохоронних органів.

4. Формування культури ненасильницького вирішення конфліктів

Культура ненасильницького вирішення конфліктів -це система цінностей, норм і моделей поведінки, що ґрунтуються на повазі до людської гідності, взаєморозумінні, діалозі та співпраці. Вона є фундаментом ефективної комунікації у правоохоронній діяльності, адже дозволяє знижувати напруження, запобігати ескалації суперечностей та забезпечувати дотримання етичних і правових стандартів під час взаємодії з громадянами та колегами.

Основою цієї культури є **усвідомлення конфлікту як природного, але керованого явища**, яке можна вирішити мирними засобами. Ненасильницький підхід передбачає відмову від примусу, тиску або маніпуляцій, натомість акцентує увагу на емпатії, конструктивному діалозі та пошуку рішень, що враховують інтереси всіх сторін.

Для працівників правоохоронних органів культура ненасильства має особливе значення. Вона сприяє підвищенню довіри до правоохоронної системи, зниженню рівня агресії у суспільстві та формує позитивний імідж державних інституцій. Саме тому розвиток таких навичок має бути невід'ємною складовою професійної підготовки.

Формування цієї культури передбачає кілька ключових напрямів:

1. **Психологічна освіта та підготовка**, що включає розвиток емоційного інтелекту, здатності до саморегуляції, активного слухання та конструктивного реагування на критику.

2. **Виховання етичної відповідальності**, тобто усвідомлення наслідків своїх дій і рішень у контексті прав людини.

3. **Інституційна підтримка**, яка передбачає створення механізмів медіації, служб внутрішнього діалогу, чітких процедур врегулювання конфліктів без застосування сили.

4. **Комунікативна відкритість**, коли в колективах правоохоронців заохочується діалог, обговорення проблем і спільне напрацювання рішень, а не замовчування суперечностей.

Особливу роль у цьому процесі відіграє **приклад керівництва**, адже саме стиль управління формує поведінкові стандарти у підрозділі. Керівник, який демонструє толерантність, повагу до підлеглих і готовність до конструктивної критики, закладає основи ненасильницької взаємодії.

Слід також зазначити, що культура ненасильства не означає пасивності чи відсутності дисципліни. Навпаки, вона вимагає високого рівня професійної зрілості, відповідальності та самоконтролю. Правоохоронець, який володіє цими якостями, здатний запобігти конфлікту на ранній стадії, застосувати переконання замість примусу, а у кризовій ситуації -забезпечити мирне вирішення без шкоди для сторін.

Формування культури ненасильницького вирішення конфліктів -це **не лише психологічний інструмент**, а стратегічний напрям розвитку всієї системи правоохоронної діяльності. Вона створює передумови для підвищення ефективності, зміцнення довіри суспільства до поліції та утвердження гуманістичних принципів у практиці державної безпеки.

ПЛАНІ СЕМІНАРСЬКИХ І ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Тема 1. Конфлікт у правоохоронній діяльності: сутність і природа

1. Поняття конфлікту та його основні характеристики
2. Причини і типи конфліктів у правоохоронній сфері
3. Динаміка розвитку конфлікту: стадії та етапи
4. Роль особистісних чинників у виникненні конфліктів

Тема 2. Психологічні механізми конфліктної поведінки

1. Мотиваційні чинники конфліктів
2. Емоції та їхня роль у конфліктних ситуаціях
3. Стратегії поведінки у конфлікті (конкуренція, уникнення, компроміс, співпраця)
4. Особливості конфліктної поведінки в колективі правоохоронних органів
5. Вплив стресу на перебіг конфлікту

Тема 3. Основи медіації як способу вирішення конфліктів

1. Поняття медіації та її принципи
2. Роль медіатора: функції та компетентності
3. Етапи процедури медіації
4. Переваги та обмеження медіації
5. Етичні стандарти діяльності медіатора

Тема 4. Практика застосування медіації у правоохоронній діяльності

1. Медіація у кримінальних провадженнях
2. Використання медіації в адміністративних справах
3. Особливості відновного правосуддя
4. Зарубіжний досвід застосування медіації у правоохоронній сфері

Тема 5. Комунікаційні навички у процесі вирішення конфліктів

1. Активне слухання як інструмент комунікації
2. Техніки ведення переговорів у конфліктних ситуаціях
3. Невербальні засоби комунікації у процесі медіації
4. Подолання бар'єрів у комунікації
5. Управління емоціями у процесі переговорів

Тема 6. Колективні конфлікти та їх врегулювання

1. Особливості групових і міжгрупових конфліктів
2. Конфлікти в органах правоохоронної системи
3. Роль лідера у врегулюванні колективних конфліктів
4. Соціально-психологічні методи управління конфліктами

Тема 7. Психологічна профілактика та управління конфліктами

1. Методи попередження конфліктних ситуацій
2. Психологічний тренінг як інструмент профілактики конфліктів
3. Управління стресом у правоохоронній діяльності
4. Формування культури ненасильницького вирішення конфліктів

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

Тема 1. Конфлікт у правоохоронній діяльності: сутність і природа

1. Дайте визначення поняття «конфлікт» у психологічному та правозастосовному аспектах.
2. Назвіть основні характеристики конфлікту.
3. Які типи конфліктів найчастіше виникають у правоохоронній діяльності?
4. Розкрийте сутність динаміки розвитку конфлікту.
5. Які стадії та етапи розвитку конфлікту виділяють психологи?
6. Як особистісні чинники впливають на виникнення конфліктів?
7. У чому полягає специфіка конфлікту в колективах правоохоронних органів?

Тема 2. Психологічні механізми конфліктної поведінки

1. Що таке мотиваційні чинники конфлікту?
2. Яку роль відіграють емоції у перебігу конфліктних ситуацій?
3. Назвіть основні стратегії поведінки у конфлікті.
4. У чому полягає сутність моделі Кілмана?
5. Як стрес впливає на вибір стратегії поведінки?
6. Які особливості має конфліктна поведінка у колективі правоохоронних органів?
7. Дайте приклади маніпулятивної поведінки у конфлікті.

Тема 3. Основи медіації як способу вирішення конфліктів

1. Дайте визначення поняття «медіація».
2. Які принципи медіації є ключовими?
3. Розкрийте функції та компетентності медіатора.
4. Які етапи включає процедура медіації?
5. У чому полягають переваги медіації порівняно із судовим розглядом?
6. Назвіть основні етичні стандарти діяльності медіатора.
7. Як співвідносяться правові та психологічні аспекти медіації?

Тема 4. Практика застосування медіації у правоохоронній діяльності

1. Яке місце посідає медіація у кримінальних провадженнях?
2. У яких адміністративних справах можливо застосування медіації?
3. Що таке відновне правосуддя і які його особливості?
4. Назвіть приклади зарубіжного досвіду застосування медіації.
5. У чому полягають переваги відновного підходу для правоохоронної діяльності?
6. Які проблеми виникають при впровадженні медіації в Україні?
7. Як медіація впливає на довіру суспільства до правоохоронних органів?

Тема 5. Комунікаційні навички у процесі вирішення конфліктів

1. У чому полягає сутність активного слухання?
2. Назвіть основні техніки ведення переговорів у конфліктних ситуаціях.
3. Які невербальні засоби комунікації використовуються у медіації?
4. Які існують бар'єри у комунікації?
5. Як можна подолати комунікаційні бар'єри у переговорах?
6. Яку роль відіграє управління емоціями у процесі вирішення конфліктів?
7. Яке значення комунікаційних навичок для правоохоронця у професійній діяльності?

Тема 6. Колективні конфлікти та їх врегулювання

1. Що таке колективні конфлікти та які їх особливості?
2. Які типи групових і міжгрупових конфліктів виділяють?
3. У чому полягає специфіка конфліктів у правоохоронних органах?
4. Яку роль відіграє лідер у врегулюванні колективних конфліктів?
5. Які соціально-психологічні методи управління конфліктами використовують у колективах?

6. Які наслідки можуть мати колективні конфлікти для правоохоронної діяльності?
7. Як застосовується колективна медіація у правоохоронних органах?

Тема 7. Психологічна профілактика та управління конфліктами

1. Які методи використовують для попередження конфліктів?
2. У чому полягає значення психологічних тренінгів для профілактики конфліктів?
3. Як здійснюється управління стресом у професійній діяльності правоохоронців?
4. Що таке культура ненасильницького вирішення конфліктів?
5. Які способи профілактики професійного вигорання ви знаєте?
6. Які фактори сприяють формуванню психологічної готовності до врегулювання конфліктів?
7. У чому полягає роль внутрішньої підтримки у колективах правоохоронних органів?

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ ТА ІНДИВІДУАЛЬНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ

Тема 1. Конфлікт у правоохоронній діяльності: сутність і природа

1. Опрацювати наукові джерела і скласти конспект про основні характеристики конфлікту.
2. Визначити типи конфліктів у правоохоронних органах, навести приклади з практики ЗМІ.
3. Проаналізувати динаміку конкретного конфлікту (вибрати з реальних ситуацій).
4. Підготувати есе: «Роль особистісних рис у виникненні службових конфліктів».
5. Створити схему стадій розвитку конфлікту.

Тема 2. Психологічні механізми конфліктної поведінки

1. Описати вплив мотиваційних чинників на розвиток конфліктів у колективі.
2. Зробити аналіз емоційних реакцій у конфліктних ситуаціях (на прикладах).
3. Порівняти стратегії поведінки у конфлікті за моделлю Кілмана.
4. Провести міні-дослідження: «Як стрес впливає на вибір стратегії поведінки».
5. Підготувати презентацію про особливості конфліктної поведінки в правоохоронних органах.

Тема 3. Основи медіації як способу вирішення конфліктів

1. Опрацювати Закон України «Про медіацію» та підготувати реферат.
2. Скласти таблицю «Принципи медіації та їх практичне значення».
3. Розробити схему етапів процедури медіації.
4. Написати есе: «Компетентності ефективного медіатора у правоохоронній сфері».
5. Порівняти переваги та обмеження медіації з судовим процесом.

Тема 4. Практика застосування медіації у правоохоронній діяльності

1. Проаналізувати приклади застосування медіації у кримінальних провадженнях.
2. Підготувати доповідь про використання медіації в адміністративних справах.
3. Дослідити зарубіжний досвід застосування медіації (на прикладі однієї країни).
4. Порівняти моделі відновного правосуддя в Україні та ЄС.
5. Розробити гіпотетичну модель медіації в типових конфліктах між поліцейським і громадянином.

Тема 5. Комунікаційні навички у процесі вирішення конфліктів

1. Провести вправу з активного слухання (підготувати звіт про результати).
2. Скласти таблицю «Вербальні та невербальні засоби комунікації в медіації».
3. Підготувати доповідь: «Техніки переговорів у кризових ситуаціях».
4. Проаналізувати приклад комунікаційного бар'єру і запропонувати рішення.
5. Підготувати пам'ятку «Управління емоціями під час переговорів».

Тема 6. Колективні конфлікти та їх врегулювання

1. Проаналізувати конфлікти в колективах правоохоронних органів (на прикладах).
2. Підготувати таблицю «Особливості міжгрупових конфліктів».
3. Написати есе: «Роль лідера у врегулюванні групових суперечностей».
4. Порівняти соціально-психологічні методи управління конфліктами.
5. Розробити модель колективної профілактики конфліктів у підрозділі.

Тема 7. Психологічна профілактика та управління конфліктами

1. Підготувати список методів попередження конфліктних ситуацій.
2. Скласти план психологічного тренінгу для запобігання конфліктам.
3. Підготувати реферат: «Управління стресом у правоохоронній діяльності».
4. Написати есе: «Культура ненасильницького вирішення конфліктів як складова етики правоохоронця».
5. Розробити алгоритм дій правоохоронця при загостренні службового конфлікту.

КЕЙСИ

Тема 1. Конфлікт у правоохоронній діяльності: сутність і природа

1. Ситуація «Черга на завдання»

Двоє оперативників прагнуть отримати доступ до резонансного розслідування, що може вплинути на їхню кар'єру. Один аргументує, що має більше досвіду, інший - що має сучасні навички й контакти. Напруга поширюється на колектив, утворюються «табори підтримки». Керівництву доводиться обирати, враховуючи службову дисципліну та справедливість.

2. Ситуація «Розподіл чергувань»

У відділі почастишали конфлікти через нічні зміни. Молоді працівники вважають, що старші навмисно «скидають» важкі зміни. Старші ж аргументують це проблемами зі здоров'ям. Напруга загрожує підривом довіри до керівництва.

3. Ситуація «Громадський тиск»

Після серії крадіжок мешканці громади організовують акцію під стінами відділу, звинувачуючи поліцію у бездіяльності. У соцмережах з'являються пости, що підживлюють агресію. Працівники відчують психологічний тиск і починають конфліктувати між собою щодо методів реагування.

4. Ситуація «Професійне суперництво»

Оголошено конкурс на керівну посаду. Двоє кандидатів з одного відділу активно змагаються, підкреслюючи недоліки один одного перед колегами. Колектив починає ділитися на два угруповання, що створює атмосферу ворожнечі.

Тема 2. Психологічні механізми конфліктної поведінки

1. Ситуація «Емоційний зрив»

Під час затримання правопорушника офіцер не витримує образливих висловлювань і починає кричати, що створює небезпеку для контролю над ситуацією. Колеги змушені втрутитися. Обговорюється питання: чи виправдані емоції у стресових умовах?

2. Ситуація «Стратегія уникнення»

У звіті знайдено помилку. Автор відмовляється її визнавати і уникає відкритої дискусії, замість цього поширюючи чутки про колег, які на це вказали. Відсутність діалогу призводить до поглиблення недовіри в колективі.

3. Ситуація «Конкуренція за ресурси»

Два підрозділи одночасно вимагають додаткових авто для оперативних виїздів. Керівництво не може задовольнити обидва прохання. Кожен підрозділ доводить свою «важливість», використовуючи емоційний тиск. Ситуація переходить у відкритий конфлікт.

4. Ситуація «Маніпуляція фактами»

Один із працівників у службовій доповіді перебільшує власну роль у розкритті справи. Колеги почуваються приниженими, з'являється ворожість. Обговорюється питання, як уникнути маніпулятивних практик у колективі.

Тема 3. Основи медіації як способу вирішення конфліктів

1. Ситуація «Медіація між колегами»

Двоє патрульних після сварки відмовляються працювати в одній зміні. Керівництво призначає нейтрального офіцера як посередника. Він має організувати зустріч, вислухати обидві сторони й допомогти дійти компромісу.

2. Ситуація «Примирення сторін»

Потерпілий у справі про дрібну крадіжку готовий до діалогу з правопорушником. В ході зустрічі з медіатором обговорюється компенсація збитків та вибачення. Студенти аналізують, як забезпечити баланс між емоціями та правом.

3. Ситуація «Добровільність»

Одна зі сторін у службовому конфлікті не бажає брати участь у медіації, вважаючи це «марною тратою часу». Завдання - знайти переконливі аргументи для залучення сторони без порушення принципу добровільності.

4. Ситуація «Етична дилема медіатора»

Під час медіації одна сторона зізнається у діях, про які інша не знає, і просить зберегти таємницю. Медіатор стоїть перед вибором між конфіденційністю і справедливістю.

Тема 4. Практика застосування медіації у правоохоронній

діяльності

1. Ситуація «Адміністративна суперечка»

Громадянин подає скаргу на неправомірні дії патрульного. Передбачено примирення через медіацію. Студенти аналізують, як зберегти баланс між правами громадянина та інтересами служби.

2. Ситуація «Молодіжний конфлікт»

Група підлітків пошкодила шкільне майно. Батьки пропонують застосувати відновний підхід. Медіатор має організувати діалог між школою, батьками і дітьми, аби відновити довіру.

3. Ситуація «Відновне правосуддя»

Правопорушник погоджується компенсувати шкоду потерпілому. Студенти моделюють процес: як організувати зустріч, скласти угоду і проконтролювати виконання.

4. Ситуація «Зарубіжний досвід»

У Канаді поліція активно застосовує медіацію у справах неповнолітніх. Студенти аналізують приклад і пропонують, що можна адаптувати для українських реалій.

Тема 5. Комунікаційні навички у процесі вирішення конфліктів

1. Ситуація «Бар'єр у спілкуванні»

Свідок володіє лише іноземною мовою. Правоохоронці не можуть забезпечити перекладача негайно. Як вибудувати комунікацію без порушення прав свідка?

2. Ситуація «Невербальні сигнали»

Підозрюваний відповідає «так», але відводить погляд, стискає кулаки. Студенти аналізують невербальні ознаки й формують гіпотезу про правдивість відповідей.

3. Ситуація «Активне слухання»

Громадянин емоційно скаржитись на поліцейських. Завдання - продемонструвати техніку активного слухання і скласти діалог, який знизить рівень напруги.

4. Ситуація «Емоційна розмова»

Потерпіла у справі про насильство починає плакати під час опитування. Як зберегти повагу до її стану та водночас отримати необхідні відомості?

Тема 6. Колективні конфлікти та їх врегулювання

1. Ситуація «Суперечка відділів»

Два підрозділи змагаються за право вести гучну справу. Це викликає ворожість і зниження ефективності роботи. Студенти аналізують можливі способи врегулювання.

2. Ситуація «Роль лідера»

Після сварки в колективі керівник має організувати зустріч і знайти рішення. Завдання - запропонувати алгоритм дій лідера.

3. Ситуація «Міжгруповий конфлікт»

Співробітники різних змін звинувачують одне одного у недбалості. Напруга зростає. Як застосувати методи соціально-психологічного врегулювання?

4. Ситуація «Колективна медіація»

У відділі формується ініціативна група для обговорення проблемних питань. Завдання - змодельовати процедуру колективної медіації.

Тема 7. Психологічна профілактика та управління конфліктами

1. Ситуація «Антистрес-тренінг»

У колективі високий рівень стресу. Психолог пропонує провести тренінг. Студенти розробляють програму вправ і очікувані результати.

2. Ситуація «Професійне вигорання»

Офіцер скаржиться на втрату інтересу до роботи, стає конфліктним. Завдання - запропонувати заходи підтримки і профілактики вигорання.

3. Ситуація «Ненасильницьке спілкування»

У колективі звичним є наказовий стиль. Керівництво пропонує перейти до діалогічної моделі. Студенти аналізують, які труднощі можуть виникнути.

4. Ситуація «Профілактика суперечок»

У підрозділі часто виникають дрібні конфлікти через розподіл ресурсів. Завдання - розробити алгоритм попередження подібних ситуацій.

ІНТЕРАКТИВНІ ВПРАВИ

Тема 1. Конфлікт у правоохоронній діяльності: сутність і природа

Карта конфлікту: студенти отримують опис ситуації та повинні визначити сторони, предмет, причини і можливі наслідки конфлікту.

Мозковий штурм: група формує перелік основних характеристик конфлікту і порівнює їх з науковими визначеннями.

Рольова дискусія: одна підгрупа відстоює думку, що конфлікт має лише негативні наслідки, інша - що він може бути конструктивним.

Тема 2. Психологічні механізми конфліктної поведінки

Модель Кілмана: студенти розподіляються на пари та інсценують 5 стратегій поведінки у конфлікті (конкуренція, уникнення, пристосування, компроміс, співпраця).

Емоційний термометр: учасники визначають рівень емоційної напруги у запропонованих ситуаціях.

Міні-кейс: група аналізує, як стрес змінює поведінку правоохоронця під час конфлікту.

Тема 3. Основи медіації як способу вирішення конфліктів

Рольова гра «Медіатор»: один студент грає медіатора, двоє інших - сторони конфлікту, завдання - дійти домовленості.

Алгоритм медіації: студенти отримують картки з етапами процедури і складають їх у правильному порядку.

Дебати: чи може медіація замінити судовий розгляд у правоохоронній сфері?

Тема 4. Практика застосування медіації у правоохоронній діяльності

Міжнародна панель: кожна група представляє досвід конкретної країни щодо медіації і обговорює його переваги для України.

Кейс «Відновне правосуддя»: аналіз реальної ситуації, де

застосовано медіацію замість покарання.

Симуляція адміністративної справи: студенти відтворюють спрощену медіаційну процедуру.

Тема 5. Комунікаційні навички у процесі вирішення конфліктів

Активне слухання: в парах один студент розповідає про проблему, другий демонструє активне слухання, після чого оцінюють якість взаємодії.

Невербальна діагностика: учасники отримують фото чи відеофрагменти і мають визначити емоційний стан співрозмовника.

Бар'єри у комунікації: група моделює ситуацію непорозуміння і пропонує способи його подолання.

Тема 6. Колективні конфлікти та їх врегулювання

Рольова гра «Конфлікт у підрозділі»: група моделює конфлікт між двома відділами та шукає рішення.

Модель колективного рішення: студенти уявляють, що вони – керівництво відділу, і обирають оптимальний метод зниження напруги.

Аналіз кейсу: приклад колективного конфлікту з практики МВС або Нацполіції, пошук шляхів врегулювання.

Тема 7. Психологічна профілактика та управління конфліктами

Психологічний тренінг: студенти розробляють вправи для профілактики конфліктів.

Антистрес-практики: група опановує прості техніки саморегуляції (дихальні вправи, короткі релаксації).

Моделювання культури ненасильницького спілкування: інсценування службової ситуації, де агресію замінюють діалогом.

ТЕМИ ДОПОВІДЕЙ

Тема 1. Конфлікт у правоохоронній діяльності: сутність і природа

1. Конфлікт як соціально-психологічне явище у правоохоронній діяльності
2. Основні характеристики конфлікту та їх прояв у службовій сфері
3. Типи конфліктів у колективах правоохоронних органів
4. Динаміка розвитку конфлікту та її особливості у професійному середовищі
5. Особистісні чинники виникнення службових конфліктів
6. Взаємозв'язок правових і психологічних аспектів конфлікту
7. Конфлікт у правоохоронній практиці як фактор професійних ризиків

Тема 2. Психологічні механізми конфліктної поведінки

1. Мотиваційні чинники виникнення конфліктів у правоохоронній сфері
2. Роль емоцій у перебігу конфліктних ситуацій
3. Стратегії поведінки у конфлікті за моделлю Кіллмана
4. Особливості конфліктної поведінки у колективах правоохоронців
5. Стрес як фактор ескалації конфлікту
6. Маніпулятивні техніки у конфліктній поведінці
7. Взаємозв'язок особистісних характеристик і вибору стратегії у конфлікті

Тема 3. Основи медіації як способу вирішення конфліктів

1. Поняття медіації та її значення у правоохоронній діяльності
2. Принципи медіації та їх практичне застосування
3. Роль і компетентності медіатора у професійних конфліктах
4. Етапи проведення процедури медіації
5. Переваги і обмеження медіації у врегулюванні спорів
6. Етичні стандарти професійної діяльності медіатора
7. Медіація як альтернатива судовому розгляду

Тема 4. Практика застосування медіації у правоохоронній діяльності

1. Медіація у кримінальних провадженнях як інструмент відновного правосуддя
2. Використання медіації у розгляді адміністративних справ
3. Особливості відновного правосуддя в Україні
4. Зарубіжний досвід застосування медіації у правоохоронній сфері
5. Порівняння практики медіації в Україні та країнах ЄС
6. Роль медіації у зниженні конфліктності у суспільстві
7. Медіація як спосіб зміцнення довіри до правоохоронних органів

Тема 5. Комунікаційні навички у процесі вирішення конфліктів

1. Активне слухання як ключовий інструмент медіації
2. Техніки ведення переговорів у правоохоронній практиці
3. Невербальні засоби комунікації у вирішенні конфліктів
4. Подолання бар'єрів у комунікації під час переговорів
5. Управління емоціями у процесі комунікації
6. Стратегії комунікації у кризових ситуаціях
7. Роль комунікаційних навичок у професіоналізації правоохоронця

Тема 6. Колективні конфлікти та їх врегулювання

1. Особливості групових і міжгрупових конфліктів у правоохоронній сфері
2. Конфлікти в органах правоохоронної системи та їх наслідки
3. Роль лідера у врегулюванні колективних конфліктів
4. Соціально-психологічні методи управління конфліктами
5. Конфлікт як чинник формування колективної динаміки
6. Запобігання міжособистісним протиріччям у професійному середовищі
7. Колективна медіація як інструмент збереження єдності підрозділу

Тема 7. Психологічна профілактика та управління конфліктами

1. Методи попередження конфліктних ситуацій у правоохоронних органах
2. Психологічний тренінг як інструмент профілактики конфліктів
3. Управління стресом у професійній діяльності правоохоронця
4. Формування культури ненасильницького вирішення конфліктів
5. Профілактика професійного вигорання у колективах
6. Взаємозв'язок психологічної готовності та ефективності врегулювання конфліктів
7. Створення системи внутрішньої підтримки у колективах правоохоронних органів

ТЕСТИ

Тема 1. Конфлікт у правоохоронній діяльності: сутність і природа

1. Основними характеристиками конфлікту є:
 - а) протиріччя, зіткнення, емоційна напруга
 - б) дружба, підтримка, співпраця
 - в) правосуб'єктність, компетенція, обов'язки
 - г) законність, справедливість, гуманізм
2. Який тип конфлікту виникає між працівниками одного підрозділу?
 - а) міжгруповий
 - б) міжособистісний
 - в) внутрішньоособистісний
 - г) глобальний
3. Динаміка розвитку конфлікту включає:
 - а) стадії зародження, ескалації та розв'язання
 - б) планування, контроль, облік
 - в) аналіз, синтез, узагальнення
 - г) розподіл ролей, делегування, контроль
4. Який фактор належить до особистісних чинників конфлікту?
 - а) правові норми
 - б) організаційна структура
 - в) індивідуальні риси характеру
 - г) адміністративна реформа
5. Конфлікт у правоохоронній діяльності є:
 - а) завжди деструктивним явищем
 - б) виключно позитивним процесом
 - в) соціально-психологічним явищем з різними наслідками
 - г) процесом виключно правового врегулювання

Тема 2. Психологічні механізми конфліктної поведінки

1. Основним мотиваційним чинником конфлікту є:
 - а) збіг інтересів
 - б) протиріччя інтересів

- в) відсутність будь-яких інтересів
 - г) синергія інтересів
2. Яка емоція найчастіше супроводжує конфлікт?
- а) байдужість
 - б) радість
 - в) гнів
 - г) інтерес
3. Стратегія «уникнення» у конфлікті означає:
- а) активну боротьбу за перемогу
 - б) відхід від конфлікту без вирішення
 - в) співпрацю заради спільного результату
 - г) взаємні поступки
4. До особливостей конфліктної поведінки у колективі правоохоронців належить:
- а) високий рівень субординації
 - б) повна відсутність протиріч
 - в) пріоритет особистих інтересів над службовими
 - г) ігнорування дисципліни
5. Як стрес впливає на перебіг конфлікту?
- а) завжди його зупиняє
 - б) знижує інтенсивність
 - в) може посилювати агресію
 - г) робить його неможливим

Тема 3. Основи медіації як способу вирішення конфліктів

1. Медіація – це:
- а) судовий розгляд спору
 - б) адміністративний контроль
 - в) добровільна процедура врегулювання за допомогою третьої сторони
 - г) форма прокурорського нагляду
2. До принципів медіації належить:
- а) каральність
 - б) добровільність
 - в) односторонність
 - г) примусовість
3. Основною функцією медіатора є:
- а) ухвалення рішень замість сторін
 - б) нейтральне посередництво

- в) представництво однієї сторони
- г) контроль за виконанням вироку
- 4. Етапи процедури медіації:
 - а) підготовка, проведення зустрічі, досягнення угоди
 - б) облік, контроль, перевірка
 - в) інструктаж, звітність, контроль
 - г) розслідування, слідство, суд
- 5. До етичних стандартів діяльності медіатора належить:
 - а) неупередженість
 - б) заангажованість
 - в) залежність
 - г) маніпулятивність

Тема 4. Практика застосування медіації у правоохоронній діяльності

- 1. У кримінальних провадженнях медіація застосовується:
 - а) як форма відновного правосуддя
 - б) як обов'язкова стадія слідства
 - в) замість досудового розслідування
 - г) як метод примусу
- 2. У яких справах також застосовують медіацію?
 - а) адміністративних
 - б) господарських
 - в) податкових
 - г) митних
- 3. Відновне правосуддя орієнтоване на:
 - а) відплату
 - б) компенсацію та відновлення стосунків
 - в) суворе покарання
 - г) ігнорування прав потерпілого
- 4. Який зарубіжний досвід відомий ефективним у сфері медіації?
 - а) США
 - б) ЄС
 - в) Канада
 - г) усі вищезазначені
- 5. Головна перевага медіації у правоохоронній сфері полягає у:
 - а) прискоренні ескалації
 - б) зменшенні конфліктності

- в) посиленні санкцій
- г) обмеженні прав сторін

Тема 5. Комунікаційні навички у процесі вирішення конфліктів

1. Активне слухання включає:
 - а) перебивання співрозмовника
 - б) уточнюючі питання і відображення емоцій
 - в) ігнорування невербальних сигналів
 - г) перехід на іншу тему
2. Які техніки переговорів застосовують у конфліктних ситуаціях?
 - а) ультиматуми
 - б) компроміс і співпраця
 - в) мовчання
 - г) фізичний тиск
3. До невербальних засобів комунікації належить:
 - а) аргументація
 - б) логіка
 - в) жести і міміка
 - г) структура виступу
4. Бар'єром у комунікації може бути:
 - а) шум, емоційна напруга, упередження
 - б) довіра
 - в) емпатія
 - г) щирість
5. Управління емоціями у переговорному процесі передбачає:
 - а) уникання емоцій
 - б) контроль і регуляцію почуттів
 - в) їх ігнорування
 - г) вибухову поведінку

Тема 6. Колективні конфлікти та їх врегулювання

1. Групові конфлікти – це:
 - а) протиріччя між окремими індивідами
 - б) протиріччя всередині колективу
 - в) внутрішні переживання особи
 - г) конфлікти у родині

2. Конфлікти в органах правоохоронної системи можуть призводити до:
 - а) підвищення дисципліни
 - б) зниження ефективності служби
 - в) відсутності проблем
 - г) повної гармонії
3. Роль лідера у врегулюванні конфліктів полягає у:
 - а) їх ігноруванні
 - б) спрямуванні колективу на конструктив
 - в) посиленні напруги
 - г) формуванні групових протиріч
4. Соціально-психологічні методи управління конфліктами включають:
 - а) маніпуляції
 - б) авторитарний тиск
 - в) переконання, консультації, медіацію
 - г) покарання
5. Колективна медіація спрямована на:
 - а) руйнування групових зв'язків
 - б) зміцнення командної єдності
 - в) підвищення конкуренції
 - г) ізоляцію окремих членів

Тема 7. Психологічна профілактика та управління конфліктами

1. Методами попередження конфліктів є:
 - а) ігнорування проблем
 - б) профілактичні тренінги, комунікаційні навички
 - в) застосування сили
 - г) звільнення працівників
2. Психологічний тренінг у профілактиці конфліктів передбачає:
 - а) розвиток навичок ненасильницької комунікації
 - б) ізоляцію працівників
 - в) примусове підкорення
 - г) збільшення стресу
3. Управління стресом у правоохоронній діяльності включає:
 - а) розвиток саморегуляції

- б) накопичення негативних емоцій
 - в) стимулювання агресії
 - г) повне уникання відповідальності
4. Культура ненасильницького вирішення конфліктів формується через:
- а) тиск
 - б) діалог і взаємоповагу
 - в) примус
 - г) ігнорування проблем
5. Профілактика професійного вигорання базується на:
- а) надмірному перевантаженні
 - б) психологічній підтримці та тренінгах
 - в) відсутності комунікацій
 - г) формальному підході

ГЛОСАРІЙ

1. **Агресія** - форма поведінки, спрямована на заподіяння шкоди іншій особі.
2. **Адаптація** - пристосування особистості до умов середовища в умовах конфлікту.
3. **Активне слухання** - техніка комунікації, що включає уважність, уточнення та емпатію.
4. **Альтернатива вирішення спору** - метод урегулювання без судового втручання, наприклад, медіація.
5. **Амбіції** - внутрішні прагнення, що можуть спричиняти конфліктні ситуації.
6. **Асоціації в конфлікті** - психологічні уявлення, які впливають на інтерпретацію поведінки іншої сторони.
7. **Бар'єри комунікації** - психологічні чи соціальні чинники, що ускладнюють обмін інформацією.
8. **Вибачення** - акт визнання провини та вираження жалю, що знижує напругу у конфлікті.
9. **Відновне правосуддя** - модель, що орієнтується на відновлення справедливості через діалог між сторонами.
10. **Взаємоповага** - етичний принцип комунікації у вирішенні спорів.
11. **Вирішення конфлікту** - процес зменшення або усунення протиріч між сторонами.
12. **Внутрішньоособистісний конфлікт** - протиріччя всередині особистості.
13. **Впевненість у собі** - особистісна риса, що допомагає конструктивній поведінці у конфлікті.
14. **Гнів** - сильна емоція, яка часто супроводжує конфлікти.
15. **Груповий конфлікт** - протиріччя між членами групи чи між групами.
16. **Деградація комунікації** - зниження ефективності спілкування у конфліктній ситуації.
17. **Деструктивний конфлікт** - конфлікт, що завдає шкоди відносинам чи колективу.
18. **Динаміка конфлікту** - послідовність етапів розвитку конфлікту.

19. **Довіра** - базовий елемент успішної медіації.
20. **Домінування** - стратегія поведінки у конфлікті, орієнтована на перемогу однієї сторони.
21. **Егоцентризм** - зосередженість на власних інтересах, що провокує конфлікти.
22. **Емпатія** - здатність співпереживати іншому.
23. **Ескалація конфлікту** - процес загострення протиріч.
24. **Етичні стандарти медіатора** - норми поведінки, що визначають професійну діяльність у сфері медіації.
25. **Жорстка позиція** - категорична відмова від компромісів у конфлікті.
26. **Залагодження** - процес досягнення взаєморозуміння між сторонами.
27. **Зворотний зв'язок** - реакція співрозмовника на інформацію чи поведінку.
28. **Зовнішні чинники конфлікту** - умови середовища, що провокують протиріччя.
29. **Зупинення конфлікту** - штучне переривання розвитку протиріч.
30. **Ідентичність** - уявлення людини про себе, що може бути джерелом конфлікту.
31. **Імпульсивність** - схильність діяти без урахування наслідків, підсилює конфлікти.
32. **Інтереси сторін** - потреби чи цінності, які прагнуть реалізувати учасники конфлікту.
33. **Інституційна медіація** - процедура, що здійснюється в рамках організацій.
34. **Класичний конфлікт** - відкрите протистояння двох сторін.
35. **Колективний конфлікт** - протиріччя, що охоплюють групи в організації.
36. **Комунікаційний стиль** - індивідуальний спосіб взаємодії в процесі спілкування.
37. **Компроміс** - стратегія вирішення конфлікту через взаємні поступки.
38. **Конкуренція** - стратегія конфліктної поведінки, спрямована на перемогу.
39. **Консенсус** - досягнення згоди між усіма сторонами.
40. **Конструктивний конфлікт** - конфлікт, що сприяє розвитку і змінам.

41. **Контроль емоцій** - здатність керувати власними переживаннями.
42. **Культура ненасильства** - система цінностей, спрямованих на мирне вирішення спорів.
43. **Лідерство** - здатність впливати на колектив, зокрема у врегулюванні конфліктів.
44. **Маніпуляція** - приховане психологічне впливання у власних інтересах.
45. **Медіація** - альтернативна процедура врегулювання конфлікту за допомогою нейтральної третьої сторони.
46. **Медіатор** - посередник, який допомагає сторонам дійти згоди.
47. **Міжгруповий конфлікт** - протиріччя між різними групами у колективі.
48. **Міжособистісний конфлікт** - протистояння між двома особами.
49. **Миротворчі стратегії** - дії, спрямовані на збереження спокою і згоди.
50. **Модель Т. Кіллмана** - типологія стратегій поведінки у конфлікті.
51. **Моральні норми** - правила поведінки, що визначають етичний аспект конфліктів.
52. **Невербальна комунікація** - передача інформації за допомогою міміки, жестів, інтонації.
53. **Нейтральність медіатора** - принцип відсутності зацікавленості у результаті.
54. **Ненасильницьке спілкування** - метод комунікації, орієнтований на повагу і діалог.
55. **Нерівність сил** - ситуація, коли одна сторона має значну перевагу.
56. **Нестача ресурсів** - фактор, що часто провокує конфлікти.
57. **Образа** - емоційний стан, що сприяє загостренню конфліктів.
58. **Образ «ворога»** - стереотипізація опонента у конфлікті.
59. **Образ жертви** - психологічна позиція сторони, яка відчувається скривдженою.
60. **Опір** - активне небажання співпрацювати у вирішенні спору.
61. **Опитування** - метод збору інформації для врегулювання конфліктів.

62. **Особистісний чинник** - індивідуальні якості, що впливають на конфліктність.
63. **Пасивність** - уникання активної участі у вирішенні конфлікту.
64. **Переговори** - форма комунікації, спрямована на досягнення згоди.
65. **Переконання** - метод впливу, заснований на аргументації.
66. **Перепрошування** - засіб зниження емоційної напруги.
67. **Повага** - основа ефективного діалогу.
68. **Поступки** - дії, спрямовані на досягнення компромісу.
69. **Психологічна профілактика** - комплекс заходів для запобігання конфліктам.
70. **Рефлексія** - самоспостереження і аналіз власної поведінки.
71. **Розрядка емоцій** - спосіб зниження напруги через висловлення почуттів.
72. **Роль медіатора** - посередницька функція у вирішенні спорів.
73. **Санкції** - заходи впливу у випадку порушення домовленостей.
74. **Самоконтроль** - здатність стримувати імпульсивні дії.
75. **Саморегуляція** - керування власним психічним станом.
76. **Соціальна напруга** - стан групи, що провокує конфлікти.
77. **Соціально-психологічні методи** - інструменти впливу на групову поведінку.
78. **Співпраця** - стратегія конфліктної поведінки, орієнтована на взаємний виграв.
79. **Справедливість** - базова етична цінність у врегулюванні конфліктів.
80. **Стратегія уникнення** - відхід від активного протистояння.
81. **Стрес** - психоемоційний стан, що впливає на конфлікти.
82. **Тактика переговорів** - конкретні прийоми у веденні діалогу.
83. **Толерантність** - готовність приймати відмінності.
84. **Тренінг профілактики конфліктів** - спеціально організований навчальний захід.
85. **Третя сторона** - особа, що сприяє врегулюванню спору.
86. **Узгодження інтересів** - досягнення балансу у переговорах.
87. **Уникнення конфлікту** - свідома стратегія поведінки.

88. **Управління конфліктами** - комплекс дій для контролю над протиріччями.
89. **Фабрикація доказів** - деструктивна практика, що провокує конфлікти у правоохоронній сфері.
90. **Фасилітація** - методика підтримки групового процесу переговорів.
91. **Фрустрація** - стан розчарування при неможливості досягти мети.
92. **Харизма лідера** - здатність впливати на колектив у конфлікті.
93. **Ціннісний конфлікт** - протистояння через різні системи цінностей.
94. **Шантаж** - маніпулятивний метод у конфлікті.
95. **Ефективність медіації** - результативність процедури у вирішенні спорів.

ПИТАННЯ ДО ЗАЛІКУ

1. Поняття конфлікту у правоохоронній діяльності
2. Основні характеристики конфлікту
3. Типи конфліктів у професійному середовищі
4. Стадії та етапи розвитку конфлікту
5. Роль особистісних чинників у виникненні конфліктів
6. Внутрішньоособистісний конфлікт у роботі правоохоронця
7. Міжособистісні конфлікти у правоохоронних колективах
8. Конфлікт як фактор професійних ризиків
9. Мотиваційні чинники конфліктної поведінки
10. Роль емоцій у перебігу конфлікту
11. Агресія як фактор загострення конфліктів
12. Модель Кіллмана та її значення для аналізу поведінки
13. Стратегія конкуренції у конфлікті
14. Стратегія компромісу у конфлікті
15. Стратегія співпраці у конфлікті
16. Стратегія уникнення у конфлікті
17. Стрес і його вплив на перебіг конфлікту
18. Особливості конфліктної поведінки у колективах правоохоронних органів
19. Поняття медіації у врегулюванні конфліктів
20. Основні принципи медіації
21. Добровільність як принцип медіації
22. Нейтральність і неупередженість медіатора
23. Компетентності медіатора у правоохоронній сфері
24. Етапи процедури медіації
25. Переваги застосування медіації
26. Обмеження медіації у практичному застосуванні
27. Етичні стандарти діяльності медіатора
28. Медіація як альтернатива судовому розгляду
29. Медіація у кримінальних провадженнях
30. Медіація у справах адміністративної юрисдикції
31. Відновне правосуддя: поняття і сутність
32. Переваги відновного підходу у правоохоронній практиці
33. Зарубіжний досвід медіації у кримінальних справах

34. Зарубіжний досвід медіації в адміністративних справах
35. Сучасний стан медіації в Україні
36. Вплив медіації на довіру до правоохоронних органів
37. Поняття активного слухання
38. Техніки активного слухання
39. Вербальна комунікація у процесі медіації
40. Невербальна комунікація як інструмент у конфлікті
41. Подолання бар'єрів у комунікації
42. Стратегії ведення переговорів у конфліктних ситуаціях
43. Управління емоціями у процесі переговорів
44. Психологічні особливості спілкування з потерпілими
45. Психологічні особливості спілкування з підозрюваними
46. Психологічні особливості спілкування зі свідками
47. Поняття колективного конфлікту
48. Види колективних і міжгрупових конфліктів
49. Особливості колективних конфліктів у правоохоронних органах
50. Наслідки колективних конфліктів для професійної діяльності
51. Роль керівника у врегулюванні колективних конфліктів
52. Соціально-психологічні методи управління конфліктами
53. Колективна медіація як спосіб збереження командної єдності
54. Методи попередження конфліктних ситуацій
55. Психологічний тренінг як інструмент профілактики конфліктів
56. Управління стресом у роботі правоохоронців
57. Поняття культури ненасильницького вирішення конфліктів
58. Етапи формування культури ненасильницької поведінки
59. Роль професійної етики у профілактиці конфліктів
60. Професійне вигорання як фактор конфліктності
61. Способи профілактики професійного вигорання
62. Психологічна підтримка у колективі як запобіжник конфліктів
63. Роль внутрішніх положень ЗВО у формуванні культури ненасильницького спілкування
64. Особливості застосування медіації у сфері публічної безпеки
65. Практичні труднощі у проведенні медіації правоохоронцями
66. Значення довіри у процесі медіації
67. Порівняння медіації та арбітражу
68. Перешкоди на шляху впровадження медіації в Україні
69. Перспективи розвитку інституту медіації у правоохоронній сфері

70. Значення психологічної готовності правоохоронців до вирішення конфліктів

ЛІТЕРАТУРА

Нормативні акти:

1. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text>
2. Конвенція про захист прав людини і основоположних свобод (з протоколами) (Європейська конвенція з прав людини). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_004#Text
3. Про медіацію: Закон України від 16.11.2021 № 1875-ІХ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text>

Підручники, посібники, наукові праці:

1. Ващенко І. В., Кляп М. І. Конфліктологія та теорія переговорів: навч. посіб. К, В-во: «Знання», 2013, 407 с.
2. Грабовська С. Психологія примирення. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 294 с.
3. Долінська Л. В., Матяш-Заяць Л. П. Психологія конфлікту: навчальний посібник. Київ : Каравела, 2019. 304 с.
4. Кацьора О.В., Новосад К.Я. Врегулювання конфліктів та медіація: методичні рекомендації до курсу. Ужгород: ДВНЗ «УжНУ», 2022. 55 с.
5. Медіація у відновному правосудді за участю неповнолітніх: навчальний посібник / Н. Крестовська, К. Стрик, І. Федорич за аг. ред.. О. Калашник. Київ: 2024. 142 с.
6. Медіація у професійній діяльності юриста: підручник / авт. кол.: Т. Білик, Р. Гаврилюк, І. Городиський [та ін.] ; за ред. Н. Крестовської, Л. Романадзе. Одеса: Екологія, 2020. 456 с.
7. Чанишева Г. І. Соціальний діалог: навч.-метод. посібник. Одеса: Фенікс, 2021. 81 с.
8. Цуркан-Сайфуліна Ю.В., Марчук В.В., Кольба В. Г Філософсько-правовий аспект діяльності правоохоронних органів: етичні та моральні дилеми. Юридичний науковий електронний

журнал. 2025. № 5. С. 439-442. DOI <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2025-5/99>

9. Цуркан-Сайфуліна Ю. В. Особливості надання первинної психологічної допомоги під час війни. «Гуманітарні студії: педагогіка, психологія, філософія». 2022. № 13(1). С. 96-108. DOI: [http://dx.doi.org/10.31548/hspedagog13\(1\).2022.96-108](http://dx.doi.org/10.31548/hspedagog13(1).2022.96-108)

10. Tsurkan-Saifulina Y. V., Stupak M. H. Psychological Readiness as a Component of Professional Training of Future Lawyers. Social and Legal Studios. 2022. Vol. 5, No. 3, 76-82. DOI: 10.32518/2617-4162-2022-5-3-76-82

11. Tsurkan-Saifulina Y. V. The psychological ability to perceive the world in conditions of danger. Social & Legal Studios. 2022. Vol. 5, No. 4, 56-63. DOI: 10.32518/2617-4162-2022-5-4-56-63

12. Tsurkan-Saifulina Y. V. Social and psychological rehabilitation of war veterans. Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series «Pedagogy and Psychology», Vol.8, No.4, 96-104. DOI: 10.52534/msu-pp.8(3).2022.96-104

Допоміжна:

1. Белінська А. І. Основні критерії психологічного профілю медіатора. Збірник наукових праць КПНУ імені Івана Огієнка Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України. Кам'янець-Подільський. 2012. №17. С.34-43.

2. Біцай А. Участь адвоката в медіації: монографія. К.: Алерта, 2017. 260 с.

3. Бондаренко Л. О., Прокодянич С. С. Психологічні засади медіації як посередництва у вирішенні конфліктів. Особистість, суспільство, війна: тези доп. учасників міжнар. психолог. форуму. Харків : ХНУВС, 2024. С. 50-53.

4. Вайнагій М. В. Теоретико-правові проблеми переговорного процесу: автореф. дис. канд. юрид. наук. Київ. 2021, 19 с.

5. Гусев А. І. До проблеми особистісно орієнтованої підготовки медіаторів. Освіта та розвиток обдарованої особистості. 2015. № 7. С. 18-22.

6. Дмитренко А. А., Мазур М. Р. Особливості медіації у кримінальному провадженні України. Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. 2021. С. 273-277.

7. Кайдалова Л. Г., Пляка Л. В. Психологія спілкування... Х.: НФаУ, 2011. 132 с.

8. Матвійчук Т. Ф. Конфліктологія: навчально-методичний посібник. Львів, «ГАЛИЧ-ПРЕС», 2020. 76 с.

9. Петренко Н. О. Аналіз вимог до медіатора. «Юридичний науковий електронний журнал». No 11/2021. 2021. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2021-11/196>

10. Шахова О.Г. Соціальна психологія особистості. Харків: «Контраст», 2019. 116 с.

11. Юрковський Е., Моначін І. Практикум з конфліктології. Тернопіль: Воля, 2005. 168 с.

12. Яремко О. М. Право на медіацію як соціальну послугу: проблеми реалізації в територіальних громадах України. Науковий вісник Ужгородського Національного Університету, 2023. No 78. Ч. 2. С. 419-424.

13. Яремко О., Фаградян Г. Психологічні аспекти переговорів як професійної діяльності. Матеріали II МНПК. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. С. 337-338.

Інформаційні ресурси в Інтернеті:

www.president.gov.ua – Президент України

Законодавча влада

www.rada.gov.ua – Верховна Рада України

www.ombudsman.kiev.ua – Уповноважений Верховної Ради з прав людини

Виконавча влада

www.kmu.gov.ua – Кабінет Міністрів України

www.minjust.gov.ua – Міністерство юстиції України

Судова влада

www.scourt.gov.ua – Верховний Суд

www.ccu.gov.ua – Конституційний Суд України

Інші державні органи

www.gr.gov.ua – Офіс Генерального прокурора

Рекомендовані науково-аналітичні ресурси

www.niss.gov.ua – Національний інститут стратегічних досліджень

www.parlament.org.ua/ – Лабораторія законодавчих ініціатив

www.dspspace.onua.edu.ua – eNUOLAIR репозитарій (архів) НУ ОЮА.

www.nbuv.gov.ua/ – Національної бібліотеки України ім. В. І.

Вернадського.

www.nlu.org.ua/ – Національна бібліотека України імені Ярослава Мудрого.

scholar.google.com - Пошукова система Google Академія (Google Scholar).

Міжнародні видання:

1. *International Journal of Conflict Management*. Emerald Publishing. URL: <https://www.emeraldgrouppublishing.com/journal/ijcma>
2. *UNCITRAL Guidelines on Mediation for International Investment Disputes*. United Nations, 2023. URL: <https://www.un-ilibrary.org/content/books/9789211070385c023>
3. Bercovitch J., Gartner S. *What do international mediators do? Reviving and refining theories of mediator behaviour*. The Journal of International Negotiation, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1080/13523260.2025.2494828>
4. *Conflict Resolution Quarterly*. Wiley Online Library. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/journal/15411508>
5. *The International Journal of Arbitration, Mediation and Dispute Management*. Kluwer Law International. URL: <https://kluwerlawonline.com/Journals/Arbitration%3A%2BThe%2BInternational%2BJournal%2Bof%2BArbitration%2C%2BMediation%2Band%2BDispute%2BManagement/742>
6. *Transnational Dispute Management (TDM)*. Online Journal. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Transnational_Dispute_Management

Навчально-методичне видання

Психологія медіації та вирішення конфліктів у правоохоронній діяльності: Навчально-методичний посібник до програми підготовки здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня спеціальності (262 «Правоохоронна діяльність»)/Цуркан-Сайфуліна Ю.В., Чернівці, 2025. 99с.

В авторській редакції

Підп. до друку 30.06.2025.

Формат 60x84/16. Папір офс. Гарнітура Times New Roman
Суг.

Друк офс. Ум. друк. арк. Обл.-вид. арк.

Тираж 100 пр. Ціна договірна