



**НАЦІОНАЛЬНЕ АГЕНТСТВО УКРАЇНИ З ПИТАНЬ ДЕРЖАВНОЇ  
СЛУЖБИ**

**НАКАЗ**

20.06.2022 № 46-22

**Про затвердження Методичних рекомендацій щодо  
роботи з конфліктами в державних органах**

Відповідно до Положення про Національне агентство України з питань державної служби, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 01 жовтня 2014 року № 500, **НАКАЗУЮ**:

1. Затвердити Методичні рекомендації щодо роботи з конфліктами в державних органах, що додаються.
2. Контроль за виконанням цього наказу залишаю за собою.

**Голова**

**Н. Алюшина**

**ЗАТВЕРДЖЕНО**  
**Наказ Національного**  
**агентства України з питань**  
**державної служби**  
**20 червня 2022 року № 46-22**

## **МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ** **щодо роботи з конфліктами в державних органах**

### **I. Загальні положення**

1. Методичні рекомендації розроблено з урахуванням [пунктів 1, 15](#) частини третьої статті 13 "Про державну службу", [підпункту 13](#) пункту 4 Положення про Національне агентство України з питань державної служби, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 01 жовтня 2014 року № 500.

2. Ці Методичні рекомендації розроблено з метою надання методичної допомоги керівникам державної служби, керівникам структурних підрозділів, службам управління персоналом державних органів, безпосередньо державним службовцям та іншим працівникам державних органів стосовно їх дій у разі виникнення конфліктів міжособистісного характеру під час виконання ними посадових обов'язків, а також для зниження напруги в колективі, підвищення ефективності та продуктивності роботи державного органу у ході реалізації його завдань та функцій, створення сприятливого організаційного та психологічного клімату у колективі.

3. Ці Методичні рекомендації рекомендується використовувати як допоміжний інструмент при роботі з конфліктами, які виникають у державному органі, в тому числі для запобігання, виявлення та розв'язання конфліктів, зокрема можуть застосовуватися для зниження та/або усунення конфліктної напруги між державними службовцями, іншими працівниками державного органу (далі - працівники державного органу) до, під час та після здійснення дисциплінарного провадження.

4. Терміни, зазначені у цих Методичних рекомендаціях, вживаються у значеннях, наведених у [Законі України "Про державну службу"](#), [Законі України "Про медіацію"](#), інших нормативно-правових актах.

5. У цих Методичних рекомендаціях наведені нижче терміни рекомендується вживати у таких значеннях:

втручання у конфлікт - свідомі дії по відношенню до конфлікту, його сторін, предмету, причин та наслідків з метою запобігання чи припинення його ескалації, сприяння його завершенню;

конфліктна напруга - стан відносин ознаки непорозуміння, що свідчать про наявність конфлікту у зв'язку із зіткненням різних потреб, інтересів, бачень сторін конфлікту, проте ще немає яскравої демонстрації протистояння;

конфліктний інцидент - яскравий прояв конфліктної напруги, що демонструє явне протистояння, одна або обидві сторони конфлікту активно діють, що призводить до ущемлення прав/інтересів іншої сторони;

ескалація конфлікту - зростання інтенсивності прояву конфлікту та рівня напруги між сторонами з відповідною зміною їх поведінки;

конфлікт - соціальне явище, коли має місце зіткнення різних позицій, інтересів, потреб, бачень, цінностей, вірувань двох чи більше працівників державного органу під час виконання ними посадових обов'язків;

робота з конфліктами - цілеспрямована практична діяльність уповноважених осіб державного органу, що передбачає супровід конфліктів, а також запобігання їх появі.

6. Учасниками роботи з конфліктами (далі - учасники) рекомендується вважати:

сторони конфлікту - двоє чи більше працівників державного органу, чії позиції, інтереси, потреби зіткнулись під час виконання посадових обов'язків;

інші учасники конфлікту - інші члени колективу, на яких впливають наслідки перебігу конфлікту, спостерігачі;

уповноважена особа з питань супроводу конфліктів (далі - УСК) - представник служби управління персоналом державного органу, який не має власного інтересу щодо предмету конфлікту, є неупередженим та рівновіддаленим у стосунках зі сторонами конфлікту, має необхідні знання, досвід та відповідні навички для застосування/реалізації певного методу втручання у конфлікт. У разі відсутності у державному органі особи, яка відповідає наведеним ознакам, рекомендується залучати зовнішнього спеціаліста відповідно до законодавства.

7. У роботі з конфліктами рекомендується дотримуватись таких принципів:

добровільності - участь у роботі з конфліктами є добровільним волевиявленням учасників, ніхто не може бути примушений до розв'язання конфлікту, застосування конкретного методу втручання у конфлікт, якщо інше не встановлено законом;

конфіденційності - під час роботи з конфліктами учасники мають утримуватись від розголошення конфіденційної інформації, якщо інше не встановлено законом або якщо всі сторони не домовилися про інше;

нейтральності - особа, яка здійснює втручання у конфлікт, повинна бути нейтральною та неупередженою у ставленні до сторін конфлікту та незалежною від сторін конфлікту;

рівності - сторонам конфлікту має бути надано рівні можливості під час роботи з конфліктом, ніхто не повинен мати привілеїв незалежно від статі, національності, майнового стану, посад, досвіду роботи тощо.

8. У роботі з конфліктами рекомендується дотримуватися таких етапів:

- 1) виявлення конфлікту;
- 2) діагностика конфлікту;
- 3) підготовка до втручання у конфлікт;
- 4) втручання у конфлікт;
- 5) завершення втручання в конфлікт та оцінка його результатів.

## **II. Виявлення та діагностика конфлікту**

1. Передумовою для початку роботи з конфліктом рекомендується вважати його виявлення в результаті спостереження або отримання відповідного повідомлення про потенційний конфлікт (далі - повідомлення) (до УСК звернулась сторона конфлікту або інші члени колективу державного органу, що спостерігають конфлікт між колегами; УСК спостерігає конфліктний інцидент тощо).

2. Для раннього виявлення конфлікту УСК рекомендується здійснювати періодичне відстеження (моніторинг) ознак, що можуть свідчити про наявність конфлікту, конфліктної напруги в колективі державного органу, а також створити канали комунікації для отримання повідомлень.

3. На етапах виявлення та діагностики конфлікту УСК рекомендується дотримуватись такого алгоритму дій:

- оцінити потенційний конфлікт за ознаками, що можуть свідчити про наявність конфлікту;
- здійснити збір інформації про конфлікт;
- провести аналіз конфлікту, за необхідності та по можливості здійснити картування конфлікту.

4. Після надходження відповідного повідомлення УСК рекомендується невідкладно оцінити потенційний конфлікт за ознаками, що можуть свідчити про наявність конфлікту, що дозволить підтвердити факт наявності конфлікту.

Рекомендований перелік ознак, що можуть свідчити про наявність конфлікту, наведений в додатку 1 до цих Методичних рекомендацій.

У разі виявлення під час роботи з конфліктом ознак дисциплінарного проступку, кримінального чи адміністративного правопорушення рекомендується повідомити суб'єкта призначення про такі ознаки для прийняття рішення відповідно до законодавства України.

5. Інформацію про конфлікт рекомендується отримувати безпосередньо у сторін конфлікту.

У разі, якщо з повідомленням про конфлікт звернулась не сторона (сторони) конфлікту, УСК рекомендується встановити контакт зі сторонами і дослідити ситуацію (організувати спільні або окремі зустрічі зі сторонами, на яких перевірити отриману інформацію).

Також УСК рекомендується під час розмови/зустрічі зі сторонами чи стороною конфлікту з'ясувати інформацію про умови співпраці, комфорт при виконанні робочих

задач, стан задоволеності роботою та робочою атмосферою у колективі, потреби внести зміни у робочий процес, щоб його покращити, а також надати для подальшої роботи з конфліктом настанови (рекомендовані настанови стороні конфлікту для роботи з конфліктом наведені у додатку 2 до цих Методичних рекомендацій).

6. Під час збору інформації УСК рекомендується звертати увагу на такі фактори відносно конфлікту, який аналізується:

- тривалість та характер перебігу конфлікту;
- наявність аналогічних конфліктних інцидентів у державному органі в минулому;
- масштаб конфлікту (група, підрозділ, орган);
- факт усвідомлення сторонами наявності конфлікту;
- терміновість реагування;
- наявність варіантів для розв'язання конфлікту, прогноз його наслідків;
- необхідні ресурси для його розв'язання та наявність таких ресурсів у державному органі;
- необхідність залучення зовнішнього спеціаліста відповідно до законодавства.

Для упорядкування інформації під час аналізу конфлікту УСК рекомендується використовувати аналітичні інструменти, наведені у додатку 3 до цих Методичних рекомендацій.

7. УСК за результатами збору інформації та проведеного аналізу конфлікту рекомендується визначити:

- сторони конфлікту;
- предмет конфлікту;
- спірні питання та позиції сторін щодо таких питань;
- ступінь ескалації конфлікту;
- коло осіб, на яких впливає чи впливатиме конфлікт.

### **III. Втручання у конфлікт**

1. З метою підготовки до втручання у конфлікт УСК рекомендується організувати зустріч-бесіду за участі сторін конфлікту. Для належної організації такої зустрічі УСК рекомендується надіслати сторонам конфлікту лист, в якому пояснити мету зустрічі, регламент її проведення, запропонувати варіанти формату та часу зустрічі.

2. В ході зустрічі-бесіди УСК рекомендується:

- з'ясувати у сторін їхнє бачення конфлікту, вислухати їх думку та обговорити можливі варіанти роботи з конфліктом (рекомендований перелік питань до сторін конфлікту для пропонування методу втручання у конфлікт наведений у додатку 4 до цих Методичних рекомендацій);

- запропонувати метод втручання у конфлікт, пояснити його суть та узгодити послідовність подальших кроків у роботі з конфліктом, визначити конкретні задачі для сторін;

- погодити зі сторонами конфлікту осіб, які можуть бути залучені під час роботи з конфліктом;

- встановити умови конфіденційності до, під час та після розв'язання конфлікту (за потреби);

- узгодити систему комунікації між учасниками роботи з конфліктом, формат зустрічей зі сторонами конфлікту, їх послідовність, час, тривалість.

3. Рекомендованими методами втручання у конфлікт можуть бути:

- перемовини;

- нейтральна оцінка;

- човникова дипломатія;

- медіація.

4. З метою застосування належного методу втручання у конфлікт УСК рекомендується скористатися **критеріями вибору методу втручання у конфлікт**, наведеними у **додатку 5** до цих Методичних рекомендацій.

**Інформаційний опис рекомендованих методів втручання у конфлікт** наведений у **додатку 6** до цих Методичних рекомендацій.

5. Під час застосування обраного методу втручання у конфлікт УСК рекомендується:

- дотримуватись узгодженої послідовності дій, визначених строків вирішення конфлікту;

- контролювати виконання проміжних задач (формулювати конкретно, хто і що має зробити до наступної зустрічі, узгоджувати, що буде свідчити про виконання певної задачі, кому і коли про це потрібно повідомити тощо);

- підтримувати залученість учасників роботи з конфліктом (не залишати сторони надовго без уваги, не приділяти більше уваги якійсь зі сторін тощо);

- відслідковувати прогрес (зосереджувати увагу сторін на спільних потребах, допомагати сторонам бачити прогрес, фіксувати досягнення, підкреслювати цінність зробленого сторонами і заохочувати рухатись далі);

- уникати підготовки, оприлюднення та поширення довідок, звітів або інших документальних свідчень про факт, перебіг чи результати роботи з конфліктом.

6. Залежно від ситуації, правил внутрішнього службового розпорядку, режиму роботи сторін конфлікту УСК рекомендується застосовувати методи втручання у конфлікт за фізичної присутності учасників та/або дистанційно шляхом застосування технічних засобів.

7. Втручання у конфлікт рекомендується вважати позитивно завершеним у разі, якщо сторони дійшли згоди щодо предмету конфлікту / конфліктного інциденту.

У випадку, якщо обраний метод втручання у конфлікт саботується сторонами конфлікту, спостерігається низький рівень залучення сторін конфлікту до його вирішення, відсутня позитивна динаміка у його вирішенні, УСК рекомендується провести повторний аналіз конфлікту та обрати інший метод втручання у конфлікт.

8. У разі позитивного завершення втручання у конфлікт УСК рекомендується сприяти перевірці досягнутої сторонами згоди на реалістичність та виконуваність, а також однаковості розуміння сторонами взятих на себе зобов'язань та строків їх виконання (у разі наявності).

9. Для оцінки результатів втручання у конфлікт УСК рекомендується протягом місяця з моменту завершення такого втручання провести повторне відстеження (моніторинг) ознак, що свідчили про наявність конфлікту, та/або додаткову зустріч зі сторонами конфлікту.

#### **IV. Рекомендації для учасників роботи з конфліктами щодо запобігання конфліктам**

1. Для запобігання конфліктам у державному органі керівнику державної служби у державному органі рекомендується:

- здійснювати аудит робочих процесів та їх оптимізацію (за потреби);
- здійснювати гендерний аналіз;
- здійснювати постійний моніторинг ефективності системи комунікації та взаємодії в державному органі;
- забезпечувати навчання працівників державного органу навичкам ефективної комунікації та діалогу;
- формувати культуру ефективної взаємодії, порозуміння та діалогу.

2. Для запобігання конфліктам у державному органі службі управління персоналом державного органу рекомендується:

- організувати в державному органі навчання основам конфліктології, ефективної комунікації та переговорів;
- сприяти створенню та підтримці інфраструктури по роботі з конфліктами у державному органі (забезпечити створення місця для діалогу в державному органі, надавати поради як ефективно діяти в тій чи іншій ситуації тощо);
- моніторити рівень конфліктної напруги та причини появи конфліктів, їх ескалації, фіксувати потребу у системних змінах у державному органі;
- узагальнювати зібрану інформацію та подавати пропозиції керівнику державного органу щодо застосування превентивних заходів у роботі з конфліктами тощо.

3. Для запобігання конфліктам на робочому місці працівникам державного органу рекомендується:

- бути відкритими до різних поглядів, до інших точок зору;

- визнавати право інших мати власне бачення і розуміння, що базується на іншому життєвому досвіді, експертному знанні тощо;
- визнавати за кожним право висловитися;
- слухати та на своєму прикладі іншим показувати приклад "слухати і чути";
- визнавати інших рівними, спілкуватися без зверхності та пихи, не засуджувати;
- бути уважними до потреб інших;
- не робити припущень;
- у спілкуванні розмежовувати факти, емоції та судження;
- уникати категоричності.

4. Для запобігання конфліктам у колективі безпосередньому керівнику рекомендується:

- сприяти участі працівників у навчанні основам конфліктології, ефективної комунікації та переговорів;
- забезпечувати чітке формулювання завдань, делегування та слідкувати за рівномірним навантаженням працівників;
- узгодити внутрішні правила роботи та взаємодії в колективі, слідкувати за їх дотриманням;
- реагувати на конфлікти, слідкувати за їх повторним виникненням;
- не зловживати керівним становищем при врегулюванні конфліктів у колективі;
- пропагувати культуру управління емоціями, діалогу;
- уникати нотацій, не засуджувати, не знецінювати роботу працівників;
- демонструвати та впроваджувати у роботі колективу підхід прийняття рішень на основі порозуміння.

**Директор Генерального  
департаменту з питань  
управління персоналом  
на державній службі  
та в органах  
місцевого самоврядування**

**Ю. Марушкевич**

Додаток 1  
до Методичних рекомендацій  
щодо роботи з конфліктами  
в державних органах  
(абзац другий пункту 4 розділу II)

## **РЕКОМЕНДОВАНИЙ ПЕРЕЛІК ознак, що можуть свідчити про наявність конфлікту<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Наведений перелік не є вичерпним. Рекомендується враховувати, що окремі разові прояви ознак, що можуть свідчити про наявність конфлікту, можуть бути збігом робочих, особистих обставин, навколишнього контексту, особливостей фізичного чи психоемоційного стану конкретної особи тощо.

1. Відсутність комунікації між працівниками державного органу, необхідної для виконання посадових обов'язків.
2. Відмова чи відсутність бажання працювати спільно над завданнями.
3. Напружена атмосфера у структурному підрозділі (державному органі).
4. Обмін гострими, токсичними висловлюваннями, сварки, спілкування на підвищених тонах, використання образливих висловлювань, нецензурної лайки.
5. Знецінення одним працівником державного органу праці іншого.
6. Надмірна увага до роботи іншого працівника державного органу, особливо до того, з чим такий працівник не впорався, не виконав.
7. Засудження, виставлення одним працівником державного органу в негативному світлі дій іншого.
8. Демонстративні дії, прояви агресивної поведінки.
9. Наявність ситуацій, коли один працівник державного органу вносить пропозиції, ідеї, варіанти рішень, а інший їх одразу відхиляє без обговорення, дослідження, аргументації тощо.
10. Точкові, адресні, необґрунтовані зміни, уповільнення, штучні перешкоди у звичних процедурах, традиційних підходах у роботі.
11. Психологічний тиск, цькування, інші дії, внаслідок яких для працівника державного органу робота стає нестерпною, доводить людину до думок про звільнення, до погіршення здоров'я тощо.
12. Під час спільних зустрічей працівники державного органу поведуться інакше, ніж звичайно в колективі чи в індивідуальному спілкуванні: не договорюють щось, приховують, не готові відкривати причини / передумови дій / рішень / пропозицій, що свідчить про відсутність довіри висловлювати пропозиції та ідеї.

13. Взаємодія між різними групами в колективі поступово скорочується, збільшується формальність робочих зустрічей, колектив розбивається на дрібні закриті групи.

14. Працівника державного органу не запрошують на спільні неформальні події.

Додаток 2  
до Методичних рекомендацій  
щодо роботи з конфліктами  
в державних органах  
(абзац третій пункту 5 розділу III)

## **РЕКОМЕНДОВАНІ НАСТАНОВИ стороні конфлікту для роботи з конфліктом<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Наведені настанови не є вичерпними.

1. Структуруйте те, що відбувається з вами, відповідаючи на питання: що трапилось; як вплинуло; що потрібно. Подивіться на ситуацію очима іншої сторони конфлікту.

2. Оберіть стиль поведінки в конфлікті і відповідну стратегію свідомо і доречно до обставин.

3. Уникайте більшої ескалації конфлікту, не погрожуйте та не відповідайте на погрози, не говоріть про свої потреби у формі претензій, не виходьте з конфліктом у публічну площину, не формуйте коаліцію і не залучайте союзників, не створюйте образ ворога.

4. Оцініть стан комунікації між вами та іншою стороною, якими шляхами, як часто, завдяки чому чи з якими перешкодами відбувається обмін інформацією. Перевіряйте правильність розуміння іншої сторони.

5. Усвідомте та прийміть, що обидві сторони однаково діями чи бездіяльністю відповідальні за конфлікт, а ваша поведінка і ставлення потребують змін.

6. Визнайте, що перемовини з іншою стороною можливі.

7. Оцініть стан довіри між вами та іншою стороною, як, коли та чому її рівень змінювався. Сформулюйте своє бачення як можна зміцнити довіру між вами.

8. Оцініть інформацію якою володієте, розмежуйте що є фактами, а що емоціями та судженнями.

9. Сформулюйте свою мету, справжні інтереси та потреби. Визначтесь, що для вас буде справедливим рішенням і чому саме.

10. Спробуйте зрозуміти інтереси, потреби, тривоги, цілі іншої сторони. Які емоції переживає інша сторона і чому? Як вони впливатимуть на вирішення конфлікту? Спрогнозуйте дії та очікування іншої сторони.

11. Сформулюйте пропозиції, варіанти рішення, що, на вашу думку, будуть підходити обом сторонам.

12. Поміркуйте, як можете допомогти іншій стороні зрозуміти вас, зважити на ваші інтереси і потреби, щоб бути готовою пристати принаймні частково на ваші пропозиції.

13. Підготуйте альтернативні пропозиції та варіанти рішень, у разі якщо ви не домовитесь. Які альтернативи доступні іншій стороні, якщо ви не домовитесь?

14. Підготуйте обґрунтування позиції, докази, документи та інші матеріали, але будьте готові їх не використовувати, якщо вдається рухатись до консенсусу.

15. Пам'ятайте про причини провалу перемовин: страх поганого результату; нереалістичне ставлення до проблеми; низький самоконтроль; бажання подобатися; невміння говорити "ні", швидке здавання позицій; поспіх у досягненні угоди; невміння помічати та своєчасно виправити помилки; невміння вчитись з досвіду.

Додаток 3  
до Методичних рекомендацій  
щодо роботи з конфліктами  
в державних органах  
(абзац десятий пункту 6 розділу II)

## РЕКОМЕНДОВАНІ АНАЛІТИЧНІ ІНСТРУМЕНТИ для аналізу конфлікту

### МАТРИЦЯ ДЛЯ АНАЛІЗУ № 1

#### Складання карти проблеми, визначення зв'язків та пошук рішення<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Рекомендується використовувати УСК як допоміжний інструмент для опрацювання інформації про конфлікт та структурування такої інформації.  
Інформацію до таблиці рекомендується доповнювати після розмови/зустрічі з кожною із сторін конфлікту.

<b>ПРОБЛЕМА</b>  Опис стану проблеми або опис поглядів, якщо вони різні (суть / предмет конфлікту)	<b>ВИЗНАННЯ ПРОБЛЕМИ</b>  Згода сторін щодо визначення проблеми і мети	<b>МЕТА</b>  Очевидні та неординарні способи досягнення
<b>ПОШУК ПРИЧИН</b>  Що стоїть за проблемою (Чому так сталося?) Розглядаються як пов'язані із конфліктом, так і такі, які існували до конфлікту	<b>ХТО зацікавлені особи?</b>  Які особи мають інтерес до предмету конфлікту? З ким треба домовитись / від кого залежить рішення? Хто і як знає про проблему? Хто може стимулювати її вирішення? Хто підтримує ("союзник")? Хто буде протидіяти ("блокуючі")? Як між собою комунікують стейкхолдери? З ким можемо об'єднати зусилля для розв'язання конфлікту?	<b>РЕСУРСИ</b>  Наявні та необхідні для рішення
<b>ОБМЕЖЕННЯ</b>  Часові та інші ресурси, які накладаються на можливе рішення  <b>ПЕРЕШКОДИ</b>		<b>НАСТУПНІ КРОКИ</b>  Запропоновані УСК або сторонами, у напрямку вирішення проблеми

## **МАТРИЦЯ ДЛЯ АНАЛІЗУ № 2** **Поглиблений аналіз сторін конфлікту<sup>2</sup>**

(про що конфлікт)

<sup>2</sup>Рекомендується використовувати УСК як допоміжний інструмент для опрацювання інформації про конфлікт та структурування такої інформації.

Інформацію до таблиці рекомендується доповнювати після розмови/зустрічі з кожною із сторін конфлікту окремо.

Вказану форму рекомендовано застосовувати при роботі з конфліктами у разі, якщо обидві сторони усвідомлюють наявність конфлікту, готові шукати шляхи до його вирішення та йдуть на діалог одна з одною.

	СТОРОНА 1	СТОРОНА 2
СТАВЛЕННЯ		
ПОЗИЦІЯ		
ІНТЕРЕСИ		
ПОТРЕБИ		
ЦІННОСТІ		
БАЖАНІ ВАРІАНТИ РІШЕННЯ		
АЛЬТЕРНАТИВИ		
МОЖЛИВІ КРОКИ ЩОДО ІНШОЇ СТОРОНИ		
РИЗИКИ		

### **Рекомендований чек-лист на визначення ступеня ескалації<sup>3</sup>**

<sup>3</sup>Зазначений перелік питань дозволяє ідентифікувати найбільш яскраві ознаки ескалації конфлікту, є орієнтовним та рекомендується до використання у сукупності з іншими інструментами аналізу.

Для аналізу ситуації УСК рекомендується мати попередню фахову підготовку.

Використання рекомендованого чек-листа передбачає рух по питаннях згори вниз таким чином, що відповідь "так" на питання, що нижче у списку, свідчить про вищий ступінь ескалації конфлікту.

	ТАК	НІ
Сторони активно дискутують між собою щодо суті конфлікту, власної правоти, обмінюються аргументами, шукають підтвердження/виправдання своїм словам, діям, збирають докази?		
Сторони вживають дії на отримання потрібного їм в конфлікті, переходять від слів до дій		
Сторона конфлікту називає іншу сторону на ім'я чи знеособлює, прирівнює до групи, якій властиві певні ознаки		
Присутнє напруження між сторонами		
Сторона конфлікту характеризує іншу сторону конфлікту токсичними, нелюдськими, аморальними ознаками, властивостями		
Інші члени колективу вже знають про конфлікт		
Одна зі сторін намагається здобути більш вигідний образ для себе, знайти прибічників, союзників		
Одна зі сторін дискредитує іншу сторону, показує з невідгидної, невідгидної сторони, псує імідж, відвертає інших людей від іншої сторони з метою досягти бажаного результату		
Інші члени колективу займають активну позицію в конфлікті, стали на чийсь бік?		
Інші члени колективу активно діють в конфлікті		
Члени колективу поділяються на полярні групи		
Інформація про конфлікт присутня поза межами групи		
Одна зі сторін конфлікту робить дії, що завдають моральної шкоди іншій стороні		

## АЛГОРИТМ ТА УМОВНІ ПОЗНАЧКИ ДЛЯ КАРТУВАННЯ КОНФЛІКТУ<sup>4</sup>

<sup>4</sup>Рекомендується використовувати як допоміжний інструмент для розуміння динаміки розвитку конфлікту та уточнення додаткової інформації, який полягає у графічному відображенні конфлікту, коли сторони розташовуються залежно від їх ставлення до проблеми та одна до одної.

Візуальну карту можна малювати як у групі, так і одному із учасників.

Для уточнення створеної карти конфлікту УСК рекомендується проговорити її зі сторонами конфлікту окремо.

**Картографія конфлікту** - це спосіб графічного відображення конфлікту, коли сторони розташовуються залежно від їхнього ставлення до проблеми і одна до одної. Якщо люди з різними думками спільно картографують свою ситуацію, вони більше дізнаються про досвід і сприйняття одне одного.

### Візуальна карта конфлікту

Візуальну карту конфлікту рекомендується використовувати для аналізу системи взаємозв'язків між учасниками конфлікту, визначення балансу сил у конфлікті, а також аналізу шляхів можливої ескалації конфлікту.

**Малюнок 1. Умовні позначення на візуальній карті**

<p style="text-align: center;">КЛЮЧ: у картуванні ми використовуємо певні позначення. Ви можете придумати власні</p>	 <p style="text-align: center;">Кола позначають сторони ситуації: відносний розмір = сила у даному питанні</p>	 <p style="text-align: center;">Прямі лінії позначають зв'язки, тобто, досить близькі відносини</p>
 <p style="text-align: center;">Подвійна сполучна лінія позначає альянс</p>	 <p style="text-align: center;">Пунктирні лінії позначають неформальні або періодичні зв'язки</p>	 <p style="text-align: center;">Стрілки позначають домінуючий напрям впливу або діяльності</p>
 <p style="text-align: center;">Блискавкоподібні лінії (кардіограма) позначають розбіжність, конфлікт</p>	 <p style="text-align: center;">Подвійна лінія (як стіна), проведена через лінії, позначає перерваний зв'язок</p>	 <p style="text-align: center;">Квадрат або прямокутник позначає проблему, тему або щось інше (не людину)</p>
 <p style="text-align: center;">Тінь позначає зовнішні сторони, які впливають на ситуацію, але безпосередньо не залучені</p>	<p style="text-align: center;">Для окремих випадків можна використовувати різні кольори або типи ліній і фігур. Наприклад, коричневим кольором можна позначати тиск або вплив, а фіолетовим – економічну залежність</p>	

### Алгоритм роботи з візуальною картою:

1. Один із учасників конфлікту (або людина, яка знайома з подробицями перебігу конфлікту) описує ситуацію, що склалася.

2. Учасники обирають той момент у розвитку конфлікту, який їх найбільше цікавить.

3. Малюють цей момент за допомогою системи знаків.
4. Формулюють "предмет спору" та записують його у прямокутник над позначкою конфлікту.
5. Після узгодження малюнку відбувається аналіз конфлікту.

**Малюнок 2. Приклад візуальної мапи**



**Для аналізу зображеної візуальної мапи рекомендується надати відповіді на такі запитання:**

1. Чи усі учасники конфлікту зображені на карті?
2. Чи не пропущені зв'язки між кимось із учасників?
3. Хто ще може бути включений в конфлікт у разі його ескалації?
4. Хто із учасників конфлікту може посилити процес урегулювання конфлікту?

Додаток 4  
до Методичних рекомендацій  
щодо роботи з конфліктами  
в державних органах  
(абзац другий пункту 2 розділу III)

## **РЕКОМЕНДОВАНИЙ ПЕРЕЛІК питань до сторін конфлікту для пропонування методу втручання у конфлікт<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Наведений перелік не є вичерпним.

1. Чи є комунікація між вами та іншою стороною? Вона конструктивна, ефективна? Ви готові говорити одне з одним і шукати рішення?
2. Чи були спроби перемовин і чим завершилися? Якого прогресу досягли? Що завадило?
3. Яка історія спілкування, взаємодії, відносин між сторонами? Чи є потреба у відновленні / зміцненні / побудові відносин між вами?
4. Що для вас найголовніше в цій справі (вирішення конфлікту чи результат)?
5. Що б вам було важливо отримати від іншої сторони перед тим, як погодитись на її пропозиції/вимоги?
6. Що ви могли б запропонувати іншій стороні, щоб допомогти їй погодитись із вашими пропозиціями / вимогами / баченням ситуації?
7. Як ви уявляєте, яке бачення ситуації з боку іншої сторони? В чому може бути правота чи потреба іншої сторони? Які могли б бути кроки, щоб рішення влаштували обидві сторони?
8. Як довго може тривати офіційний/формальний процес розв'язання конфлікту? Чи є чинник часу важливим?
9. Якщо програєте, будете боротись далі? Що це загалом буде означати для вас?
10. Чи є можливість домовитись? Якщо так, то що готові зробити для цього?
11. Чи вже маєте уявлення про те, як УСК може допомогти вам налагодити комунікацію між собою?

Додаток 5  
до Методичних рекомендацій  
щодо роботи з конфліктами  
в державних органах  
(абзац перший пункту 4 розділу III)

## РЕКОМЕНДОВАНІ КРИТЕРІЇ вибору методу втручання у конфлікт<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Наведені критерії не є вичерпними.

	<b>ПЕРЕМОВИНИ</b>	<b>МЕДІАЦІЯ</b>	<b>НЕЙТРАЛЬНА ОЦІНКА</b>	<b>ЧОВНИКОВА ДИПЛОМАТІЯ</b>
<b>Такий метод підходить, коли:</b>	учасники вважають, що самі впораються; не готові нести жодні додаткові витрати; не готові до жодного відкриття інформації стороннім особам	є довіра до медіації і медіатора (УСК); є потреба у сторонній професійній допомозі для обговорення виходу з конфлікту; є потреба у конфіденційності, збереженні відносин, контролі за процесом та результатом; є потреба знайти інноваційне, неординарне рішення	потрібна стороння консультація щодо предмета конфлікту; сторонам бракує власних внутрішніх аргументів, щоб стратегічно обрати як рухатись далі	сторони не хочуть комунікувати чи взаємодіяти одна з одною; є надмірний дисбаланс сил сторін
<b>Такий метод не</b>	дисбаланс сил сторін є надмірним; сторони прагнуть за всяку ціну досягти	сторони не відчують себе в безпеці під час спілкування	особа, яка здійснює оцінку, має симпатії, певне	немає однаково нейтральної особи, якій будуть довіряти

<p><b>підходить, коли:</b></p>	<p>свого результату; мотивація однієї зі сторін є хибною / основна мета переконати у своєму вже наявному рішенні/позиції; нереалістичні очікування сторін конфлікту / нереалістичні цілі; не залучені всі учасники конфлікту / здійснено хибний аналіз конфлікту; недостатність/відсутність у сторін ресурсів для вирішення конфлікту (часу, приміщення, навичок, тощо); конфлікт вирішується виключно у правовому полі (суд)</p>	<p>(наприклад, розмови чи електронної пошти); вимушені брати метод втручання у конфлікт проти волі</p>	<p>відношення, тощо до однієї зі сторін, не володіє необхідними знаннями для здійснення оцінки; сторони чи принаймні одна сторона не мають довіри до особи, яка здійснюватиме оцінку</p>	<p>обидві сторони; сторони готові розмовляти одна з одною для ефективності пошуку порозуміння</p>
--------------------------------	---	--	--	---

Додаток 6  
до Методичних рекомендацій  
щодо роботи з конфліктами  
в державних органах  
(абзац другий пункту 4 розділу III)

## ІНФОРМАЦІЙНИЙ ОПИС рекомендованих методів втручання у конфлікт<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Описані в цьому додатку методи втручання не є вичерпним переліком.

### Перемовини

#### Опис методу:

**Перемовини** - метод втручання, коли з метою узгодження спільного рішення сторони конфлікту безпосередньо комунікують та взаємодіють щодо предмету і процесу перемовин без активної участі УСК, та за якого кожна сторона має рівні можливості у контролі ситуації й ухваленні рішень. Процес перемовин не формалізований, гнучкий, а рівень його публічності визначають сторони конфлікту. Сторони конфлікту слідує по обумовленому ними сценарію, дотримуються загальновизнаних правил етичної поведінки.

#### Роль та дії УСК:

Роль УСК при застосуванні цього методу втручання у конфлікт є мінімальною або взагалі відсутня.

УСК рекомендується здійснити такі дії:

- сприяти в забезпеченні комфортного місця для перемовин (нейтральна територія), яке дозволить сторонам конфлікту зосередитись на вирішенні конфлікту;

- провести зі сторонами конфлікту інструктаж щодо ведення перемовин. Рекомендувати сторонам при їх безпосередній комунікації та взаємодії, зокрема, ставити питання, використовувати техніки активного слухання, уникати різких висловлювань тощо. Під час інструктажу УСК необхідно утриматися від висловлювання власних суджень щодо предмету конфлікту, внесення пропозицій, коментування дій сторін конфлікту, підтримки будь-якої зі сторін тощо;

- під час проведення перемовин не втручатися в обговорення, дистанціюватися від процесу перемовин;

- по завершенню перемовин запропонувати сторонам конфлікту уточнити розуміння прийнятого рішення;

- обговорити зі сторонами конфлікту час та місце додаткової зустрічі для моніторингу виконання прийнятого сторонами рішення.

#### Особливості рішення:

За результатами перемовин сторони конфлікту мають дійти згоди щодо предмету конфлікту (можлива незначна перевага силового/владного впливу однієї зі сторін), варіанту вирішення конфлікту. Таке рішення приймається виключно сторонами конфлікту та виконується ними добровільно.

## **Нейтральна оцінка**

### **Опис методу:**

**Нейтральна оцінка** - метод втручання, коли УСК самостійно здійснює аналіз інформації, отриманої від сторін конфлікту щодо предмету конфлікту, за результатами якого пропонує сторонам конфлікту варіанти вирішення конфлікту.

Процес здійснення нейтральної оцінки є конфіденційним, неформалізованим або помірно формалізованим, неструктурованим, може бути у вигляді спільної зустрічі сторін та УСК.

Сторони конфлікту під час нейтральної оцінки можуть надавати УСК додаткову інформацію, уточнювати аргументацію, що допоможе УСК підібрати варіанти вирішення конфлікту. У разі проведення спільної зустрічі сторін та УСК, учасники такої зустрічі слідує по обумовленому ними сценарію, дотримуються загально визнаних правил етичної поведінки.

### **Роль та дії УСК:**

Роль УСК при застосуванні цього методу втручання у конфлікт є визначальною та полягає у висловленні незалежного бачення (оцінки) предмету конфлікту, варіантів вирішення конфлікту. УСК потрібно мати необхідний досвід, авторитет чи статус, який допоможе оцінити отриману від сторін інформацію про конфлікт та сформулювати варіанти вирішення конфлікту, які стануть основою ухвалення сторонами конфлікту рішення щодо його завершення.

УСК рекомендується здійснити такі дії:

- у разі проведення спільної зустрічі, сприяти сторонам конфлікту у забезпеченні комфортного місця для її проведення;
- отримати від сторін усю можливу інформацію щодо предмету конфлікту (спонукати сторони озвучити / надати усю наявну інформацію про предмет конфлікту, відомі їм факти та обставини, бути відвертими) та визначити, якої інформації бракує для пропонування варіантів вирішення конфлікту;
- перед пропонуванням варіантів вирішення конфлікту надати можливість сторонам конфлікту самим обговорити можливість врегулювання конфлікту;
- за результатами обговорення проаналізувати отриману інформацію та висловлені позиції сторін конфлікту, сформулювати декілька альтернативних варіантів вирішення конфлікту та озвучити їх сторонам;
- уточнити у сторін конфлікту спільне розуміння запропонованих варіантів рішень для врегулювання конфлікту;

- обговорити зі сторонами конфлікту час та місце додаткової зустрічі для моніторингу виконання обраного ними рішення.

### **Особливості рішення:**

За результатами здійснення нейтральної оцінки УСК формує варіанти вирішення конфлікту та пропонує їх сторонам для обговорення, а вже сторони конфлікту самостійно вирішують чи погоджуються вони на такі варіанти та як будуть використовувати отриману від УСК інформацію. Рішення УСК мають базуватися на експертних знаннях, нормах, правилах етичної поведінки, практиці тощо. Рішення щодо варіанту врегулювання конфлікту приймається виключно сторонами конфлікту та виконується ними добровільно.

## **Човникова дипломатія**

### **Опис методу:**

**Човникова дипломатія** - метод втручання, коли сторони конфлікту не зустрічаються та безпосередньо не комунікують між собою (не хочуть комунікувати чи взаємодіяти одна з одною), комунікація відбувається виключно через УСК, яка сприяє пошуку порозуміння, і намагається зблизити (спрямувати) позиції сторін до розв'язання конфлікту.

Процес здійснення човникової дипломатії є конфіденційним, неформалізованим, неструктурованим.

Сторони конфлікту мають довіряти УСК під час застосування цього методу втручання у конфлікт, дотримуватися загально визначених правил етичної поведінки.

### **Роль та дії УСК:**

Роль УСК при застосуванні цього методу втручання у конфлікт є визначальною та полягає у забезпеченні комунікації між сторонами через неї як посередника для розв'язання конфлікту.

УСК рекомендується здійснити такі дії:

- провести з кожною стороною конфлікту окремо інструктаж щодо здійснення цього методу втручання у конфлікт. Рекомендувати сторонам конфлікту озвучити УСК всю наявну інформацію про предмет конфлікту, бути відвертими;

- забезпечити персональне місце для спілкування зі сторонами конфлікту (щоб сторони не зустрічалися одна з одною);

- бути відкритим для отримання інформації від сторін конфлікту у зручний для них час та спосіб;

- вислухати всі сторони (поодиноці) та визначити, якої інформації бракує;

- забезпечити комунікацію сторін конфлікту виключно через себе (через УСК);

- озвучувати та допомагати зрозуміти одній стороні персональну точку зору іншої сторони, їхнє бачення конфліктного інциденту та варіанти вирішення конфлікту;

- окремо уточнити у кожної зі сторін конфлікту їхнє розуміння варіанту вирішення конфлікту (чи є воно однаковою);

- обговорити зі сторонами час та місце додаткової зустрічі для моніторингу виконання обраного сторонами рішення.

### **Особливості рішення:**

За результатами здійснення човникової дипломатії сторони конфлікту мають дійти спільної згоди щодо предмету конфлікту за допомогою комунікації, яка відбувається через УСК. Таке рішення приймається виключно сторонами конфлікту та виконується ними добровільно.

## **Медіація**

### **Опис методу:**

**Медіація** - метод втручання, коли УСК, яка має експертні знання та досвід, допомагає сторонам конфлікту при вирішенні конфлікту запобігти більшій його ескалації та сприяє врегулюванню такого конфлікту шляхом переговорів, при цьому сторони спільно погоджуються на потребу скерованості спілкування між ними, мають повний контроль над процесом ухвалення рішення та самі визначають умови домовленості.

Процес проведення медіації є гнучким, добровільним, конфіденційним, структурованим, потребує спеціального навчання для УСК.

Сторони конфлікту слідує по обумовленому УСК сценарію, мають повну довіру до УСК, дотримуються загальновизнаних правил етичної поведінки.

### **Роль та дії УСК:**

Роль УСК при застосуванні цього методу втручання у конфлікт є визначальною та полягає у контрольованості та скерованості процесу переговорів між обома сторонами конфлікту. Приймаючи безпосередню участь в зустрічах та перемовинах УСК залишається незалежним та нейтральним їх учасником. Не зважаючи на активну участь в роботі зі сторонами конфлікту УСК не наділене правами / повноваженнями ухвалювати рішення. УСК має утриматися від оцінки дій сторін конфлікту, засуджень, порад чи консультацій сторонам, ухвалення та впливу на рішення сторін, не ставати на чийсь сторону та не представляти жодну сторону.

УСК рекомендується здійснити такі дії:

- забезпечити сторонам конфлікту сприятливе для пошуку рішення середовище, яке дозволить їм зосередитись на вирішенні конфлікту;

- провести зі сторонами конфлікту інструктаж щодо проведення медіації. Рекомендувати сторонам конфлікту при їх безпосередній комунікації та взаємодії, зокрема, використовувати техніки активного слухання, встановити основні правила проведення медіації;

- налагодити та вести процес, підтримувати його динаміку, виводити сторони конфлікту із глухих кутів під час пошуку рішень з врегулювання конфлікту, активно заохочувати сторони досягти згоди тощо;

- допомагати зрозуміти сторонам конфлікту точку зору одна одної, концентрувати їхню увагу виключно на вирішенні конфлікту, підтримувати спілкування між ними та з'ясувати чи є можливі варіанти вирішення конфлікту;

- по завершенню медіації допомогти сторонам конфлікту уточнити розуміння прийнятого рішення;

- обговорити зі сторонами конфлікту час та місце додаткової зустрічі для моніторингу виконання прийнятого сторонами рішення.

### **Особливості рішення:**

За результатами медіації сторони конфлікту мають дійти спільної згоди щодо врегулювання предмету конфлікту (можлива незначна перевага силового / владного впливу однієї зі сторін). Таке рішення приймається виключно сторонами конфлікту та виконується ними добровільно.

*{Текст взято з сайту Національного агентства України з питань державної служби  
<http://www.nads.gov.ua>}*



Про затвердження Методичних рекомендацій щодо роботи з конфліктами в державних органах  
Наказ; НАДС від 20.06.2022 № 46-22

Прийняття від **20.06.2022**

Постійна адреса:

<https://zakon.rada.gov.ua/go/v0046859-22>

**Законодавство України**  
станом на 07.09.2023  
поточна редакція



v0046859-22