



МАГІЯ КОНФЛІКТУ

КОРПОРАТИВНИЙ ТРЕНІНГ
“УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ
ТА ПЕРЕГОВОРИ”

Модуль 6
“АЛЬТЕРНАТИВНІ СПОСОБИ
ВИРІШЕННЯ СПОРІВ ТА МЕДІАЦІЯ”

Професійна Асоціація
Корпоративних Медіаторів України
2025



Модулі тренінгу



mediator.in.ua

Конфлікти

Комунікації

Емоційний інтелект

Стресостійкість

Переговори

АВС та медіація

Практикум навичок

Ми тут

Базова підготовка
медіатора+

Корпоративний
медіатор

План модуля



mediator.in.ua

- Вступ до АВС

- Історія медіації

- Філософія медіації

- Медіатор

- Принципи

- Переваги

- Етапи

- Роль емоцій

- Етика

- Сфери конфліктів

- Внутрішній vs зовнішній медіатор

- ADR-Ecosystem

- Демонстрація корпоративної медіації

- Підсумки тренінгу, сертифікати, оцінювання

Міфи про медіацію



mediator.in.ua

1. Медіація - те ж саме, що й переговори



www.mediator.in.ua

Міфи про медіацію



mediator.in.ua

2. Під час медіації всі сторони мають чимось поступитись



www.mediator.in.ua



3. Медіатор генерує рішення зі сторонами



4. Медіація працює коли між сторонами є діалог і вони готові до вирішення ситуації





5. Звернення до медіатора демонструє іншій стороні неспроможність самотійно вирішувати конфліктні ситуації та слабкість



АВС (Альтернативне Вирішення Спорів/Alternative Dispute Resolution/ADR) - це підходи та способи вирішення конфліктів/спорів, які відбуваються поза межами судів, органів державної влади та системи правосуддя.

Це добровільні, гнучкі, менш формалізовані способи, де сторони беруть проактивну участь у пошуку шляхів вирішення конфлікту/спору, в тому числі тих, які виходять за межі права, не врегульовані законом.

Основна **ціль АВС**: відновити комунікацію, зберегти або трансформувати стосунки, уникнути ескалації.

Результат АВС: взаємоприйнятне, взаємовигідне рішення, яке враховує інтереси усіх сторін, збереження контролю над ситуацією у руках самих сторін, а в деяких випадках ще й нові та творчі шляхи розвитку ситуації.



До **основних способів АВС** відносять:

- переговори
- посередництво: медіацію, фасилітацію, консиліацію
- арбітраж (третейський суд)

До **комбінованих способів АВС** відносять:

- нейтральне (в т.ч. експертне) встановлення обставин
- мед-арб
- міні-суд, спрощений суд присяжних, приватне судочинство тощо

Ці способи АВС розділяються з огляду на особливості їх структури та функції, які виконує третя незалежна сторона



Залежно від методів розмежовують:

- консенсуальні процедури (переговори, медіація, фасилітація, консиліація);
- рекомендаційні процедури (міні-суд, нейтральне встановлення обставин справи);
- змагальні процедури (арбітраж, приватне судочинство);
- змішані процедури (мед-арб).



Переговори

Самостійний процес, у якому сторони без участі третіх осіб намагаються досягти взаємоприйняттого рішення.

- 👉 Спільне: добровільність, орієнтація на домовленість.
- 👉 Відмінність: немає нейтральної третьої сторони.

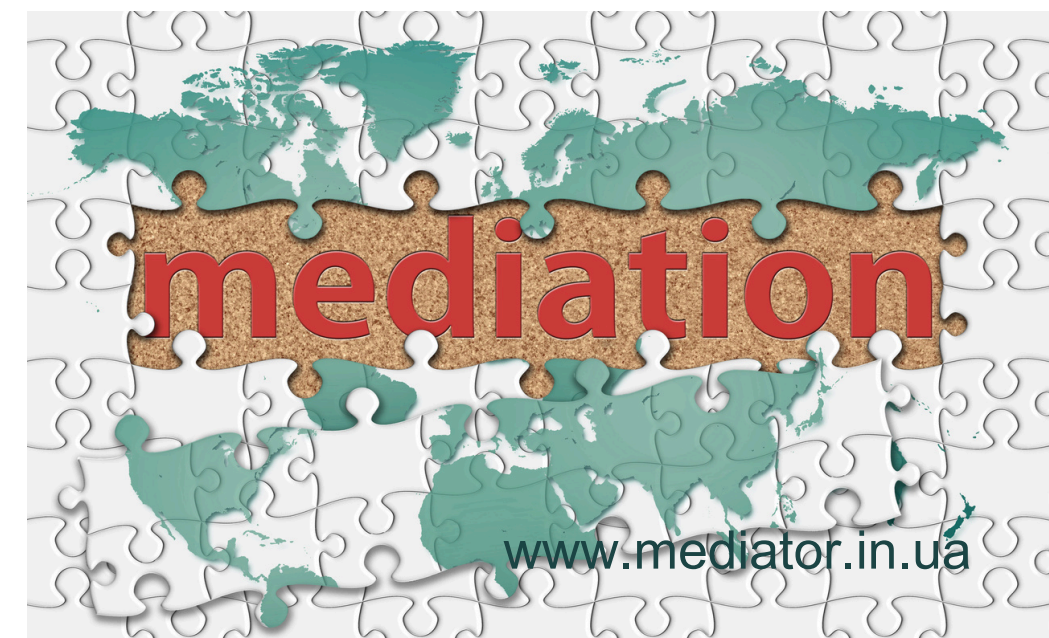




Медіація

Добровільний і конфіденційний метод, де нейтральний професійний посередник (медіатор) допомагає сторонам налагодити комунікацію, виявити інтереси та потреби і самостійно сформулювати рішення, яке задовольнить усіх учасників.

- 👉 **Спільне:** добровільність, гнучкість, орієнтація на взаємовигідність.
- 👉 **Відмінність:** медіатор не пропонує рішення, а лише організовує та веде процес.





Фасилітація (від англ. facilitate - полегшувати, сприяти)

Метод організації групового обговорення чи спільної роботи, у якому фасилітатор забезпечує структуру, правила і нейтральність процесу, щоб учасники могли ефективно взаємодіяти, приймати колективні рішення та реалізовувати спільні домовленості.

Фасилітатор - це той, хто перетворює процес комунікації на зручний і легкий для всіх його учасників, організовує групове дослідження та обговорення проблеми, висунення, фіксацію й оцінку різних способів її розв'язання, забезпечує активну і рівноправну участь усіх членів групи, допомагає досягти найкращих результатів.

- 👉 **Спільне:** нейтральність посередника, підтримка комунікації.
- 👉 **Відмінність:** фасилітація не фокусується на врегулюванні конфлікту, а на роботі групи/команди (стратегічні сесії, робочі наради, ...)



Консиліація (від лат. concilio — наближати, англ. conciliate — примиряти)

Форма позасудового врегулювання спору, у якій нейтральна третя сторона (консиліатор) допомагає сторонам налагодити комунікацію, але також може пропонувати варіанти вирішення чи давати рекомендації, які не є обов'язковими для сторін.

- 👉 **Спільне:** добровільність, конфіденційність, нейтральність.
- 👉 **Відмінність:** консиліатор може радити й підказувати рішення, тоді як у медіації рішення шукають самі сторони.



Умови, які обумовлюють необхідність звернення за допомогою посередника:

- відсутність позитивних результатів самотійного діалогу сторін;
- незаінтересованість сторін у публічному розгляді їх спору;
- порушення або відсутність комунікації між сторонами (стан здоров'я, емоції, наявність серйозних відмінностей у культурі, в релігії тощо)
- неправильне розуміння суті конфлікту сторонами (потреб та інтересів, мотивів вчинків, мети сторін, причин конфлікту);
- тривале протистояння сторін;
- додаткові несприятливі умови:

відсутність досвіду, недостатність певних (спеціальних) знань, необізнаність сторін щодо можливих варіантів виходу із конфлікту, сторонній вплив, дороговизна та тривалість традиційних способів, ...



Resolutions

Функції посередника:

організаційна функція - створення умов для налагодження діалогу між учасниками конфлікту, організація самої зустрічі між ними (час, місце, формат);

комунікаційна функція - налагодження комунікації, можливості почути/зрозуміти один одного (перебіг діалогу, емоційний фон, акценти, комунікативні техніки);

аналітична функція - допомога учасникам у діагностиці ситуації, диференціації інтересів та позицій, розумінні мети один одного, у пошуку взаємоприйнятних життєздатних рішень, перевірці їх на відповідність інтересам сторін;

світоглядна функція - опосередкований вплив на їх світосприйняття, формування уявлення про можливість конструктивного діалогу.



Арбітраж (третейський суд)

Процедура, у якій сторони передають спір на розгляд нейтральному арбітру чи арбітражному трибуналу. Арбітр після слухання доводів сторін ухвалює обов'язкове для виконання рішення.

- 👉 Спільне: наявність третьої сторони, спрямованість на врегулювання спору.
- 👉 Відмінність: рішення ухвалює не сторона, а арбітр, і воно є юридично зобов'язальним.

Arbitration

Arbitration is a procedure in which the parties to a dispute submit the dispute to a neutral third party, called an **arbitrator**. An arbitrator is a person who specializes in arbitrating disputes in areas such as real estate or labor. This procedure is often used to resolve disputes.

Порівняння



mediator.in.ua

КРИТЕРІЙ	ПЕРЕГОВОРИ	МЕДІАЦІЯ	СУД
Хто вирішує	Сторони	Сторони	Суддя
Формат	Вільний	Структурований	Формалізований
Конфіденційність	Частково	Так	Здебільшого ні
Мета	Угода	Спільне рішення	Перемога сторони
Витрати	Низькі	Помірні	Високі
Тривалість	Залежить	Коротка	Довга
Результат	win-win/win-lose	win-win	win-lose



«Визнач ABC за ознакою»

групи по 3-4 учасники, 10 хв

Історія АВС/медіації



mediator.in.ua

Давні часи - інститут посередництва

- Вожді, старійшини, жерці, звичаєві практики, родинні та громадські кола
- Стародавня Греція - існувала роль посередника - проксенет ще у XII ст. до н.е.
- Китай, V ст. до н. е., Конфуцій закликав сторони конфлікту замість того, щоб іти до суду, застосовувати допомогу нейтрального посередника.
- Римська цивілізація - досудові посередники (internuncius, medium, intercessor, interpolator, conciliator, interlocutor, interpres і, зрештою, mediator)
- Християнство - священники; мусульманство - інститут сулхи (почесний посередник)

XX століття - медіація

- 1947 - США - Федеральна служба з примирення та арбітражу (Federal Mediation and Conciliation Service, FMCS), після ухвалення Закону про трудові відносини 1947 року (Закон Тафта–Гартлі), створена Конгресом США для вирішення трудових спорів.
- 1980–1990-ті рр. - Європа - Медіація стає частиною правових систем у Великобританії, Франції, Німеччині, Нідерландах, Скандинавії. Початок формування шкільної, сімейної та бізнес медіації, відновного правосуддя.



www.mediator.in.ua



- 1990-ті - Україна - перші ініціативи через програми міжнародної технічної допомоги (USAID, UNDP), експерименти в громадах, школах

XX-XXI століття - нормотворчість

- 1998 - ЄС - Рекомендація R (98) 1 про сімейну медіацію Комітету Міністрів Ради Європи
- 1999 - ЄС - Рекомендація R (99) 19 Комітету міністрів Ради Європи державам - членам Ради, які зацікавлені в організації медіації у кримінальних справах
- 2001 - ЄС - Рекомендація Rec (2001) 9 Комітету Міністрів Ради Європи державам-членам щодо альтернатив судовому розгляду спорів між адміністративними органами й сторонами— приватними особами
- 2008 - ЄС - Директива 2008/52/ЄС Європейського парламенту та Ради ЄС «Про деякі аспекти медіації у цивільних та господарських правовідносинах»
- 2019 - Сінгапурська конвенція (United Nations Convention on International Settlement Agreements Resulting from Mediation)
- **2021 - Україна - Закон України “Про медіацію”, процесуальне законодавство**



Медіація



mediator.in.ua

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

Стаття 1 Закону України «Про медіацію», 16 листопада 2021 року, № 1875-IX

(6) Медіація може забезпечити економічно ефективне та швидке позасудове вирішення спорів у цивільних і господарських справах на основі процесів, що враховують потреби сторін. Існує більша імовірність того, що домовленості, досягнуті в результаті медіації, будуть добровільно дотримуватися, а між сторонами збережуться дружні і стабільні стосунки.

*ДИРЕКТИВА ЄВРОПЕЙСЬКОГО ПАРЛАМЕНТУ ТА РАДИ
2008/52/ЄС від 21 травня 2008 р. Про деякі аспекти медіації у
цивільних та господарських правовідносинах*



www.mediator.in.ua



1. Конфлікт - не катастрофа, а точка росту. Це сигнал про те, що якісь інтереси, потреби чи очікування не зустрілись. Це початок нової фази у відносинах, можливість знайти нові рішення.

Конфлікт - не проблема, а потенціал. Його треба не придушувати, а використовувати з користю.

2. Кожна людина здатна домовитись. Люди можуть самостійно знаходити рішення, якщо створити для цього умови. Сторони - не вороги, а носії інтересів, що тимчасово не узгоджені.

Кожен має право бути почутим. І кожен має відповідальність почути іншого.

3. Істина - не одна, в кожного своя правда. Медіація не шукає “хто правий”, бо визнає: у різних людей різне бачення реальності і різні способи відчувати біль, втрату чи несправедливість.

Завдання - не знайти «єдину істину», а зрозуміти одне одного настільки, щоб почати рух до рішень.

4. Безпека - умова для діалогу. Конфлікт часто породжує страх, ворожість, ізоляцію. Медіація створює психологічно безпечний простір, де можна говорити без страху бути засудженим, не втратити обличчя, не бути атакованим.

Безпека - це перший крок до чесності.





5. Рішення народжується із взаєморозуміння. У суді вирок виносить суддя. У медіації - рішення створюють самі сторони. І саме тому воно: стабільніше (бо погоджене, а не нав'язане), життєздатніше (бо враховує реальні потреби), людяніше (бо бере до уваги емоції та гідність).

Порозуміння - це не поразка в суперечці, а перемога над непорозумінням.

6. Медіатор - не вирішує, а супроводжує. Медіатор не пропонує рішення, не оцінює, не веде до «правильного» виходу. Він/вона створює процес, у якому люди самі доходять до суті.

Медіатор - це той, хто допомагає чути навіть тоді, коли боляче говорити.

7. Медіація - це процес, а не результат. Медіація не завжди закінчується угодою, але завжди дає шанс:

- зрозуміти,
- відпустити,
- зцілити комунікацію,
- знайти новий формат взаємодії.





📌 добровільність

📌 конфіденційність








📌 нейтральність, незалежність та неупередженість

📌 самовизначення та рівність сторін

📌 щирість намірів



Advantages & Disadvantages

-  строки та витрати
-  конфіденційність
-  контроль сторін над процесом
-  виконання домовленостей
-  збереження відносин
-  зниження стресу
-  досвід вирішення конфлікту

Медіація — це не хаотичне обговорення, а чітко структурований процес.

Класична модель передбачає 6 етапів:

- 1) Попередній** (контакт, медіабельність, згоди, підготовка, договори, встановлення довіри)
- 2) Відкриття медіації** (вступ, принципи, правила, обмін вимогами)
- 3) Дослідження** (теми, позиції, інтереси, потреби, почуття, емоції)
- 4) Пошук варіантів** (проявлення спільного, генерація, альтернативи, перевірка виконуваності)
- 5) Угода** (формалізація домовленостей)
- 6) Післямедіаційне супроводження**





«Медіатор - це...»

Медіатор



mediator.in.ua

Медіатор - спеціально підготовлена нейтральна, незалежна, неупереджена фізична особа, яка проводить медіацію (*Закон України «Про медіацію»*).

Медіатор організовує процес вирішення конфліктів, налагоджує комунікацію та сприяє сторонам у досягненні домовленостей.

Допомагає сторонам зрозуміти інтереси та потреби, трансформувати конфлікт з протистояння на співпрацю, з деструктивної боротьби на конструктивну взаємодію, завдяки чому сторони отримують можливість зберегти та навіть покращити взаєморозуміння і стосунки.



www.mediator.in.ua

Компетентності медіатора



mediator.in.ua

- 1. Конфліктологічна** — розуміння природи конфліктів, динаміки та типології; здатність розпізнавати причини конфлікту, джерела напруги.
- 2. Емоційна та комунікативна** — робота з емоціями, активне слухання, емпатія, навички конструктивної комунікації, робота з “гарячими” та “холодними” конфліктами.
- 3. Процедурна** — знання та дотримання стандартів медіаційного процесу, послідовності етапів, принципів процедури; вміння управляти процесом.
- 4. Рефлексивна** — володіння саморефлексією, усвідомлення власних реакцій, цінностей, упереджень; здатність працювати зі своїм станом і зберігати нейтральність.
- 5. Правова** — обізнаність із правовим контекстом спору, рамками застосування медіації, нормативними актами (національними та міжнародними), зокрема Законом України "Про медіацію", розуміння меж повноважень.
- 6. Корпоративна** — розуміння особливостей корпоративного середовища, культури, ієрархій, ролей і неформальних структур; здатність працювати з конфліктами в командах та бізнес-середовищі.



www.mediator.in.ua

Роль медіатора в корпоративному управлінні

- Системне консультування/діагностування конфліктів.
- Нейтральне посередництво діалогу в умовах конфлікту.
- Балансування сил у ситуації, де сторони мають різний ресурс чи вплив.
- Організація спільних рішень: від реструктуризації командної роботи до врегулювання корпоративних спорів.
- Навчання принципам та інструментам з управління конфліктами, ефективної комунікації

Компетентності корпоративного медіатора

- Розпізнавати види корпоративних конфліктів та їх динаміку.
- Працювати з мобінгом, харасментом, токсичністю.
- Проводити медіацію корпоративних, міжособистісних, трудових, фінансово-майнових, репутаційних спорів.
- Будувати неконфліктну комунікацію між групами та підрозділами.
- Впроваджувати медіаційні інструменти та техніки.



Кому в першу чергу важливо володіти компетентностями корпоративного медіатора?

- **HR** отримує інструмент для збереження команд і зменшення плинності кадрів.
- **Юристи** оволодівають способами зниження правових ризиків, альтернативні судовим.
- **Безпека** має можливість ефективно реагувати на виклики та проблеми.
- **Керівники** вивчають механізми підвищення ефективності управлінських рішень і довіри команди.
- **Власники** отримують гарантію, що корпоративні конфлікти не зруйнують бізнес, а навпаки, стануть ресурсом розвитку.

Очікуваний результат

- здатність бачити у конфліктах не загрозу, а ресурс;
- діагностувати і розділяти конфлікти на афективні та змістовні;
- застосовувати медіацію як бізнес-інструмент;
- вибудовувати ефективну комунікацію в команді;
- будувати корпоративну культуру ефективності і довіри.



Внутрішній vs зовнішній медіатор



mediator.in.ua

Критерій	Внутрішній медіатор	Зовнішній медіатор
Знання контексту	Глибоке розуміння	Потребує введення але є неупередженим
Нейтральність та довіра	Не зовсім нейтральний	Нейтральна фігура
Конфіденційність	Може бути під питанням	Дотримання професійних стандартів
Швидкість доступу	“Під рукою”	Потребує запиту, погодження
Тип конфліктів	Повсякденні, напруга, мікропроблеми	Стратегічні конфлікти, ескалація
Застосування	Превенція, первинне втручання	Загострення, ризики наслідків, іміджу
Обмеження	Може виникати конфлікт ролей	Обмежений доступ до внутрішніх нюансів

www.mediator.in.ua

Внутрішній vs зовнішній медіатор



mediator.in.ua

Практичне рішення: створення гібридної моделі

ABC-Екосистема в організації може включати:

- Підготовку внутрішніх медіаторів (HR, Team Leads, PM)
- Політики та процедури медіації, з етичними стандартами та правилами конфіденційності
- Співпрацю з зовнішніми медіаторами — створення пулу, укладення рамкових договорів
- Навчання персоналу — “коли і до кого звертатися з конфліктом”



www.mediator.in.ua

Переваги

- поєднання досвіду у професійній підготовці, спеціалізації, підходах до порядку та методології проведення медіації;
- повнота дій у підготовчих заходах та процедурі;
- кращі можливості уваги до потреб та інтересів сторін;
- збереження ресурсу медіатора;
- можливість отримувати від комедіатора зворотній зв'язок;
- збагачення компетентностей медіатора за рахунок роботи в команді;
- баланс для сторін з точки зору вибору медіатора (кожна з сторін може запропонувати медіатора, якого вона обрала);
- гендерний баланс





«Крига та вода»



МАГІЯ КОНФЛІКТУ

КОРПОРАТИВНИЙ ТРЕНІНГ
“УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ
ТА ПЕРЕГОВОРИ”

Модуль 5
“ПЕРЕГОВОРИ”

Професійна Асоціація
Корпоративних Медіаторів України
2025



Модулі тренінгу



mediator.in.ua

Конфлікти

Комунікації

Емоційний інтелект

Стресостійкість

Переговори

АВС та медіація

Практикум навичок

Ми тут

Базова підготовка
медіатора+

Корпоративний
медіатор

Етика - це основа професії медіатора. Вона формує стандарти, яких дотримується медіатор і яких очікують учасники процесу.

Основні етичні принципи:

- Компетентність: медіатор має бути професійно підготовленим, відмовитись від справи, якщо бракує знань, чи досвіду.
- Добровільність: участь у медіації — добровільна. Учасники мають право вийти з процесу.
- Нейтральність: медіатор не підтримує жодну зі сторін, дії та емоції сторін сприймаються з рівною повагою.
- Неупередженість: медіатор не має упереджень, не судить, не оцінює.
- Самовизначення сторін: сторони приймають рішення самостійно, медіатор не радить та не нав'язує.
- Доброчесність: професійна взаємодія між медіаторами.





Конфіденційність у корпоративній медіації

Це критичний компонент, що гарантує безпеку діалогу. Що це означає:

- Все сказане в процесі не може бути використане в суді.
- Медіатор не може бути допитаний як свідок.
- Сторони не можуть розкривати зміст обговорень третім особам (без згоди іншої сторони).
- У корпоративному середовищі: допускається часткова передача узагальнених висновків, але не персональних висловлювань або фактів.

Інструменти забезпечення:

- Підписання угоди про конфіденційність (NDA).
- Встановлення правил конфіденційності на початку сесії.
- Обговорення інформаційних повідомлень/звітів для керівництва/HR (“конфлікт вирішено”, “є прогрес”, “потрібні додаткові дії”).



Конфлікт інтересів.

Це ситуація, коли у медіатора (або когось, пов'язаного з ним) є:

- фінансова, особиста чи професійна зацікавленість;
- знайомство, попередня взаємодія або залежність;
- симпатія чи антипатія до сторін;
- роль у прийнятті рішень/участь у компанії або проєкті.

Як діяти:

- Розкриття: медіатор зобов'язаний повідомити про потенційний конфлікт інтересів.
- Згода сторін: сторони можуть письмово погодитись продовжити процес.
- Відмова від справи: медіатор має етично відмовитись, якщо є ризик упередженості або порушення довіри.



Медіатор має право самостійно визначати методику проведення медіації, за умови дотримання вимог закону, правил проведення медіації та норм професійної етики медіатора (п. 1 частини першої ст. 11 Закону України “Про медіацію”)

Методика проведення медіації - це система:
принципів, підходів, методів, технік/інструментів, форматів і процедурних етапів,
які медіатор застосовує для організації та проведення процесу врегулювання спору, з метою досягнення взаємоприйняттого рішення сторонами.

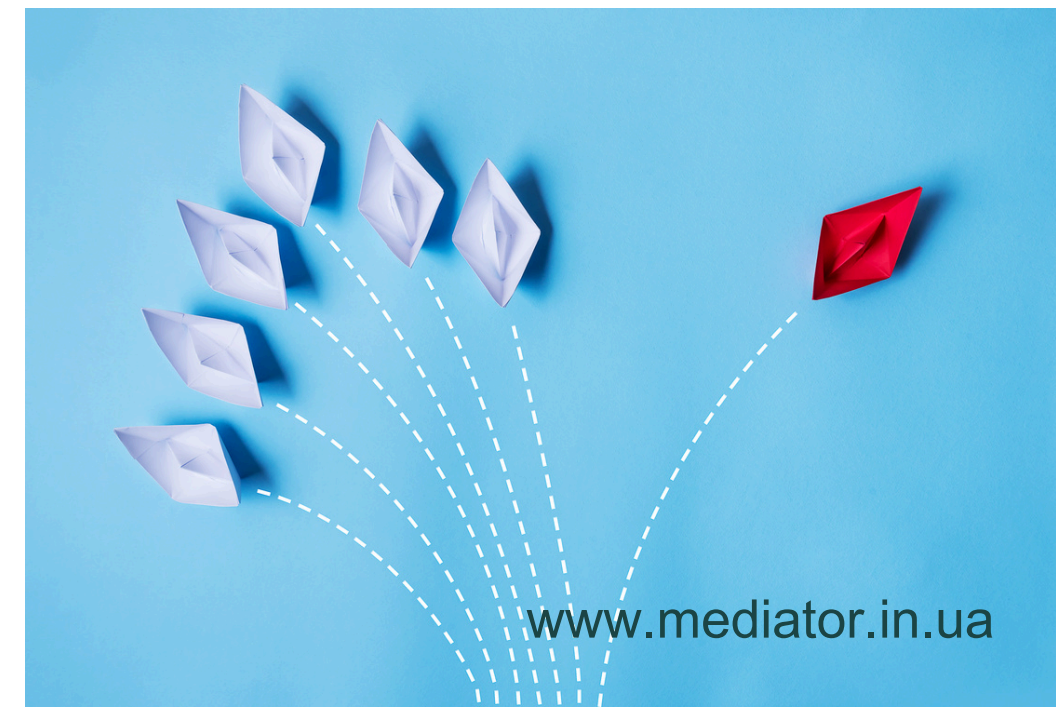
В медіації неформально закладено підхід до інтервенції у конфлікт - за інтересами, з дотриманням законних прав сторін.



Медіатор обирає або комбінує модель/підхід, що задає логіку процесу:

- фасилітативний,
- рішення/проблемно-орієнтований,
- трансформативний,
- наративний,
- відновний,
- оцінювальний,
- розуміючий,
- еко-системний
- травмо-інформований,
- еkleктичний

Це - “чому і як я працюю”.



Фасилітативна та рішення/проблемно-орієнтована медіація



Суть підходу

- Медіатор керує процесом, а сторони - змістом.
- Фокус: проблема, інтереси, взаєморозуміння, пошук варіантів домовленості.
- Робота не з минулим, а з бажаними змінами та результатом.

Як працює медіатор

- створює безпечний простір, налагоджує комунікацію, структурує розмову, підтримує баланс
- не дає порад, оцінок, не "підштовхує" до рішення
- не з'ясовує хто правий, хто винуватий
- не надає психологічної допомоги, юридичних порад
- допомагає сторонам сформулювати власні критерії успіху і кроки реалізації угоди



Трансформативна медіація

Суть підходу

- Головна мета - не угода, а зміна якості взаємодії.
- Фокус не на вирішенні проблеми, а на трансформації стосунків, сприйняття та спроможності сторін.
- Ключові процеси - усвідомлення станів, виборів, визнання іншої сторони (загострення-катарсис-метанойя-зцілення).
- Конфлікт розглядається як можливість для розвитку, а не як проблема для усунення.

Як працює медіатор

- Не веде сторони до рішення, а підтримує їх у процесі взаємного розуміння.
- Утримується від оцінок, інтерпретацій і порад.
- Використовує активне слухання, віддзеркалення.
- Допомагає сторонам бачити вплив власних дій і реакцій.
- Працює з емоційним рівнем конфлікту, не уникаючи напруги.
- Створює простір, де сторони самі приходять до зміни поведінки або рішення.



Наративна медіація

Суть підходу

- Конфлікт розглядається як історія, яку сторони розповідають про себе, інших і події.
- Проблема - не люди, а “домінантна історія”, що захопила їхнє мислення й поведінку.
- Завдання медіатора - допомогти сторонам “переписати” цю історію, щоб відновити можливість вибору й співпраці.
- Фокус не лише на вирішенні спору, а на зміні смислів, ідентичностей і стосунків.

Як працює медіатор

- Створює дистанцію між людиною та проблемою.
- Допомагає сторонам деконструювати звичні описи (“він завжди...”, “вона ніколи...”) і знайти альтернативні сюжети.
- Використовує запитання про історії, ролі, наміри, сенси подій.
- Підсилює моменти, коли сторони проявляють гнучкість, емпатію, людяність - “винятки з історії конфлікту”.
- Сприяє спільному формуванню нового наративу, у якому обидві сторони можуть співіснувати без ворожості.



Відновна медіація

Суть підходу

- Головна мета - відновлення стосунків, довіри та безпеки після заподіяної шкоди чи порушення.
- Фокус - не на пошуку винного, а на усвідомленні впливу дій, прийнятті відповідальності й визначенні, як відновити справедливість.
- Конфлікт розглядається як порушення стосунків і норм спільноти, а не суперечність інтересів.

Як працює медіатор

- Створює безпечний простір для висловлення болю, визнання наслідків і потреб кожної сторони.
- Сприяє усвідомленню: що сталося → кого це зачепило → як це вплинуло → що потрібно, щоб відновити.
- Допомагає сформулювати угоди про відновлення: вибачення, дії, компенсації, зміни поведінки, плани ресоціалізації.
- Підтримує баланс між відповідальністю і співчуттям, між індивідуальною провиною й системними факторами.

ASSUME
RESPONSIBILITY

Концептуальні підходи

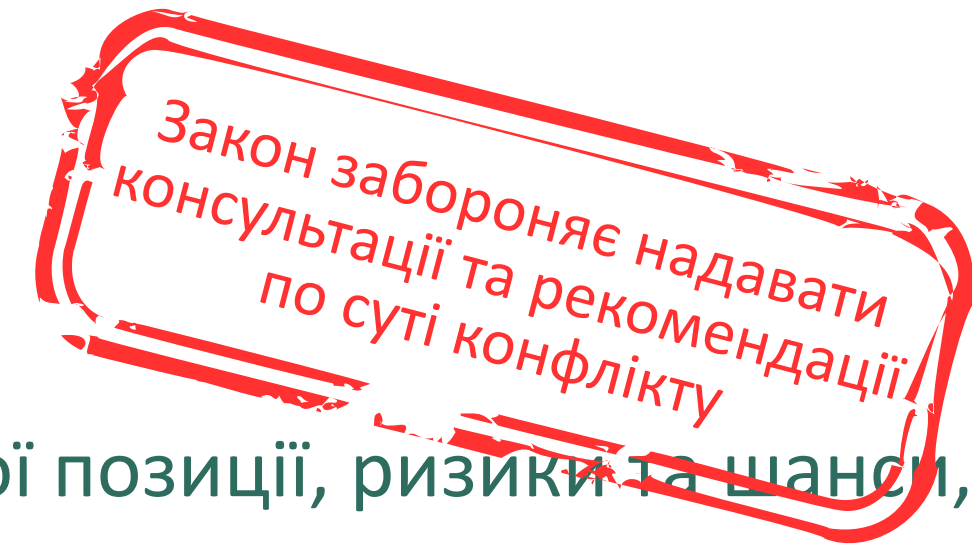


mediator.in.ua

Оцінювальна медіація

Суть підходу

- Медіатор допомагає сторонам реалістично оцінити свої позиції, ризики та шанси, спираючись на факти, досвід і норми.
- Процес більш структурований і “раціональний”, з елементами аналізу сильних/слабких сторін, правових або ділових наслідків.
- Мета - наблизити сторони до обґрунтованого, виконуваного рішення.



Як працює медіатор

- На вимогу сторін або за їхньою згодою може висловити нейтральну оцінку або варіанти можливих рішень.
- Допомогає сторонам зважити ризики, витрати й наслідки продовження спору.
- Техніки: “тест реальності”, SWOT-аналіз позицій, “вартість конфлікту vs вартість угоди”.
- Підтримує баланс між аналітикою та нейтральністю, уникаючи нав'язування рішення, оцінює процес/проблему, а не людей.



www.mediator.in.ua

Еко-системний підхід

Сім'я розглядається як система, яка визначає дію кожного елемента. Це система має гнучкість (може змінюватись) та близькість.

Травмо-орієнтовний підхід

Заснований на знаннях та розуміннях впливу психологічної травми на людину та конфлікт



Розуміючий підхід

Головна мета підходу полягає у вирішенні спору за допомогою розуміння, оскільки більш глибоке розуміння сторонами їх власних перспектив, пріоритетів та інтересів, як і перспектив, пріоритетів та інтересів усіх інших сторін, робить їх здатними спільними зусиллями подолати конфлікт, що виник між ними.

Як працює медіатор

- Глибоко розуміючи та відчуваючи внутрішній стан сторін
- Віддає повну відповідальність сторонам за ті рішення, які вони приймають
- Самі сторони уявляють суть спору та мають можливості та сили знайти рішення



Еклектичний підхід

Еклектичний підхід — це гнучкий метод, який полягає у вибіркового поєднанні ідей, технік та методів з різних підходів та напрямків для задоволення індивідуальних потреб сторін конфлікту.

Замість того, щоб дотримуватися лише однієї теорії медіатор може інтегрувати різні підходи, створюючи унікальну стратегію для кожної людини, що забезпечує більш глибоку та ефективну роботу.





Емоції - не перешкода, а ресурс

У традиційних способах вирішення конфліктів емоції вважають за «ворога раціональності» або те, що потрібно контролювати.

Медіатори бачать їх не як “шум”, а як дані, що потребують прояснення:

- агресія = захист себе, страх бути вразливим
- сльози = потреба бути почутим
- образа = незадоволена потреба у визнанні
- мовчання = можливо, сором або невпевненість

Медіатор "перекладає" ці сигнали, допомагаючи сторонам зрозуміти себе і одне одного.





Медіатор не "гасить" емоції, а натомість:

- вміє бути присутнім при складних переживаннях сторін
- помічає невербальні сигнали: тремтіння голосу, жести, паузи
- віддзеркалює емоції мовою емпатії
- тримає емоційний баланс, не включаючись у драму

Чим сильніші емоції - тим глибше лежить конфлікт.

Саме через емоційне проживання конфлікту сторони:

- усвідомлюють справжні причини свого болю
- починають бачити іншу сторону живою, не лише «ворогом»
- рухаються до прощення, зцілення, трансформації стосунків





«Гарячі кнопки»

“Сила - це можливість впливати або контролювати людей, події, процеси, чи ресурси”.

Ніл Томпсон

Дисбаланс сил між сторонами конфлікту (спору) - це ситуація, коли одна зі сторін має суттєву перевагу у ресурсах, владі, силі чи впливі.

Це може стосуватися економічних, юридичних, фізичних, психологічних чи соціальних переваг.

Ризики:

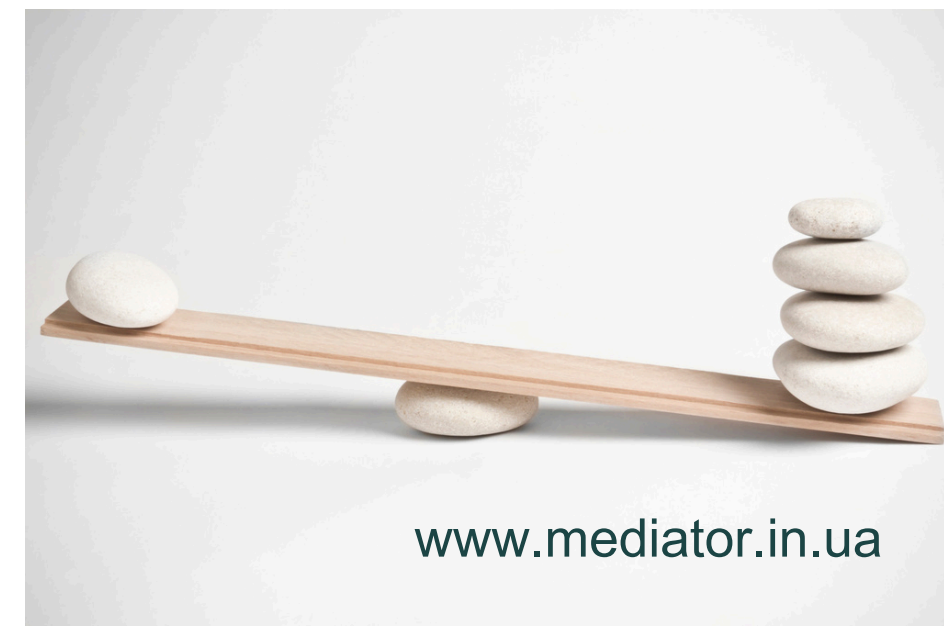
- несправедливі домовленості;
- тиск, маніпуляції, приховані погрози, насильство;
- вихід з процедури.



Що може спричиняти дисбаланс сил:

- **Ресурсна нерівність:** фінанси, доступ до інформації чи документів, експерти, зв'язки.
- **Посадове чи статусне становище:** керівник - підлеглий, власник - працівник, велика компанія - фізична особа.
- **Юридична обізнаність і досвід:** наявність адвоката/юриста в однієї сторони та відсутність знань/підтримки в іншій, перевага правової позиції.
- **Психологічні чинники:** страх, залежність, низька впевненість у собі, травматичний досвід, домашнє насильство, мобінг.
- **Соціальні та культурні відмінності:** мова, освіта, стать, вік, культурне середовище.
- **Емоційний стан:** сильний стрес, гнів чи відчай, перевага у однієї зі сторін.

Усі ці фактори можуть зробити переговори нерівними.
Завдання медіатора - вчасно їх побачити та врівноважити.



Робота медіатора з дисбалансом сил

1. Виявлення дисбалансу

- спостереження за мовою тіла, стилем комунікації, темпом розмови;
- аналіз ролей і ресурсів сторін;
- запитання для перевірки, чи сторона відчуває свободу у висловлюваннях.

2. Створення безпечного простору

- чіткі правила комунікації: без перебивань, образ чи тиску;
- підтримка рівного часу для висловлювань;
- можливість окремих зустрічей (caucus) для зниження напруги.

3. Вирівнювання умов

- пояснення термінів, процедур, документів простою мовою;
- перевірка потреби залучення адвоката, експерта чи представника.

4. Підтримка балансу впливу

- активне слухання і віддзеркалення емоцій слабшої сторони;
- переформулювання агресивних чи маніпулятивних висловлювань;
- фокус на потребах обох сторін, а не на позиціях.



Колаборація

не плутати з колабораційною діяльністю (ст. 111-1 КК)



mediator.in.ua

Колаборація медіатора в корпоративному середовищі

- Медіатор не працює у вакуумі.
- Ефективність залежить від взаємодії з ключовими працівниками та посадовими особами.
- Спільна мета - зниження конфліктності, токсичності та розвиток культури довіри.

Медіатор - це нейтральний посередник, але не ізольований. Колаборація з працівниками та посадовими особами - умова ефективності медіатора та медіації.

Вигода для всіх: менше ескалацій, більше довіри, сталий розвиток.

Основні партнери медіатора

- HR – робота з персоналом, мотивацією, атмосферою.
- Юристи – правове поле, ризики судових спорів.
- Комплаєнс – відповідність політикам, регуляторним вимогам.
- Служба безпеки – захист від внутрішніх та зовнішніх загроз.
- Ризик-менеджмент – оцінка та мінімізація корпоративних, операційних та бізнес ризиків.
- Менеджмент і посадові особи – ухвалення рішень.



www.mediator.in.ua



Екосистема управління конфліктами (спорами) - це комплексна система стратегій, інструментів і підходів щодо роботи з конфліктами та спорами на різних організаційних рівнях.

Екосистема управління конфліктами – це не просто набір інструментів, а цілісний підхід до роботи з конфліктами, що включає **аналіз, попередження, трансформацію, вирішення та навчання**.

Її головний плюс – це системність, а основний виклик – потреба у зміні мислення та підходів до конфліктів у всіх, хто звик їх ігнорувати або вирішувати силовими, чи судовими методами.





Мета:

- ✓ Створити сталі механізми для конструктивного управління конфліктами на різних рівнях
- ✓ Підвищити культуру діалогу та ефективної комунікації
- ✓ Зменшити негативний вплив конфліктів на організації та суспільство

Завдання:

- Інтеграція системи раннього виявлення та профілактики конфліктів
- Створення прозорих механізмів вирішення спорів
- Підвищення рівня медіаційної та переговорної компетентності учасників
- Використання цифрових рішень для управління конфліктами.
- Впровадження аналітичних підходів до оцінки конфліктогенності середовища

Учасники екосистеми:

- Топменеджмент, HR, юридичні департаменти, безпека
- Медіатори, коучі, консультанти з конфліктного менеджменту
- Лідери команд, партнери та навіть клієнти компанії





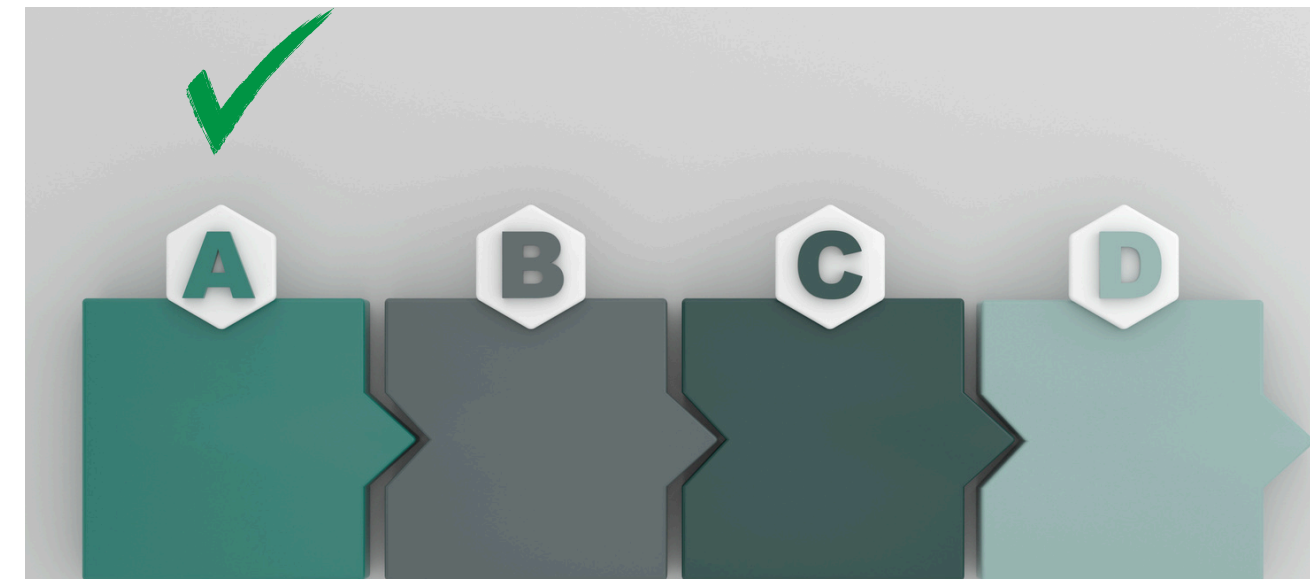
Етап 1. Ідентифікація, попередження та прогнозування конфліктів

1.1. Аналітика та діагностика:

- Аудит організаційного клімату.
- Системи індикаторів та моніторингу конфліктогенності (опитування, аналіз скарг, HR-аналітика).
- Раннє виявлення конфліктів за допомогою AI та автоматизованих інструментів.

1.2. Програми навчання:

- Освітні програми з комунікації, емоційного інтелекту, стресостійкості, переговорів.
- Регулярні тренінги для працівників щодо управління конфліктами.
- Навчання медіації (БНМ+) для HR, топменеджерів, юристів, безпеки та лідерів команд.
- Внутрішні симуляції, кейси та моделювання реальних конфліктних ситуацій.





Етап 2. Інструменти управління конфліктами

2.1. Альтернативні методи вирішення спорів (ADR):

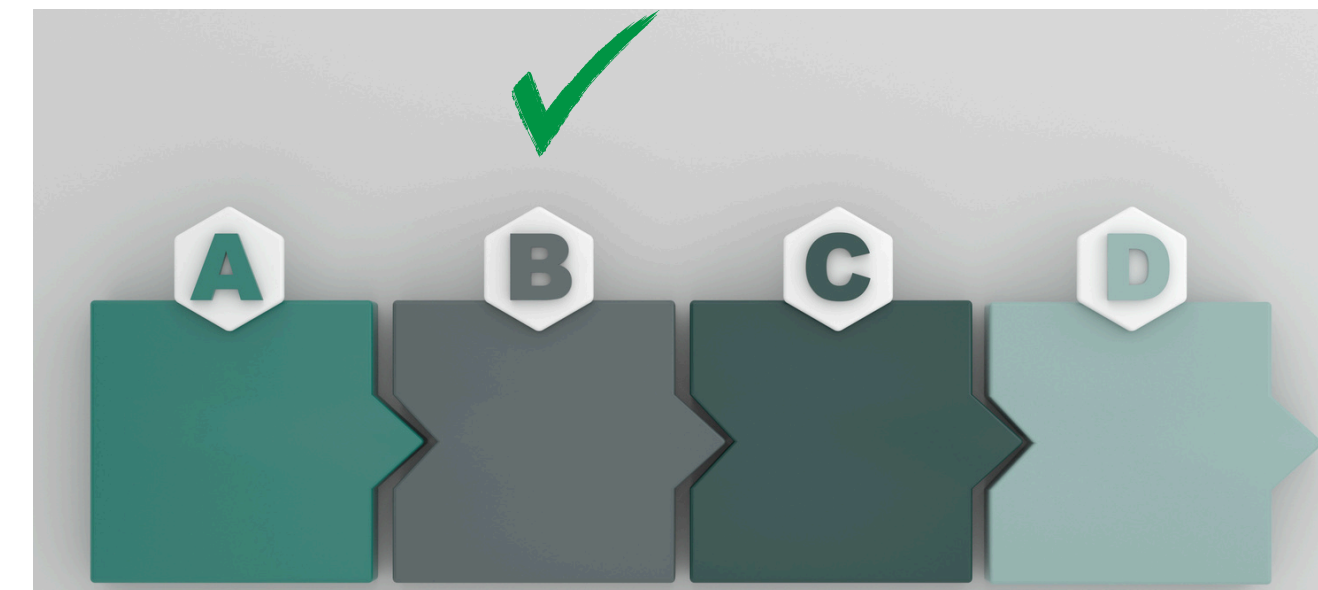
- Медіація
- Фасилітація
- Переговори

2.2. Внутрішні механізми у компаніях:

- Корпоративні медіатори та служби примирення.
- Конфіденційні канали для повідомлення про конфлікти.

2.3. Цифрові рішення:

- Платформи для вирішення конфліктів, онлайн-медіації.
- Чат-боти для самодіагностики конфліктів.
- AI-аналітика для прогнозування конфліктних ситуацій.





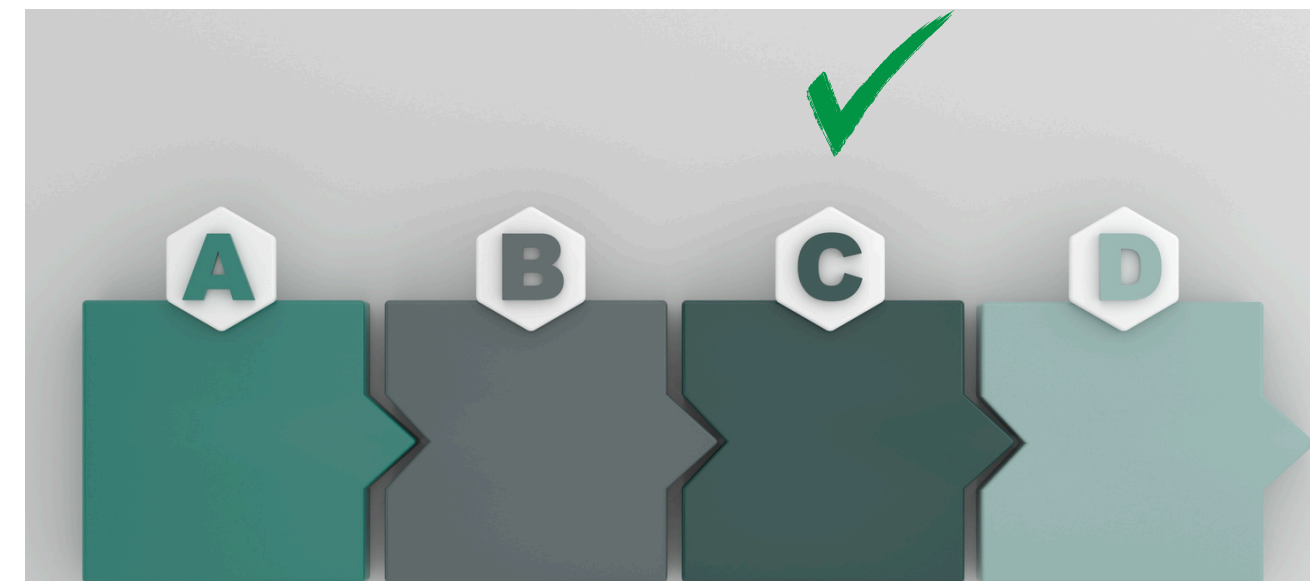
Етап 3. Трансформація конфліктів

3.1. Зміна корпоративної культури:

- Інтеграція принципів толерування, визнання та мирного вирішення конфліктів у корпоративну культуру, використання конфліктів як можливостей розвитку.
- Медіаційні застереження
- Запровадження культури зворотного зв'язку.
- Зміна лідерського стилю на більш емпатійний та відкритий.

3.2. Внутрішня комунікація та підтримка:

- Менторство та коучинг для роботи з конфліктами.
- Впровадження культури ненасильницького спілкування.
- Розвиток психологічної безпеки у командах.





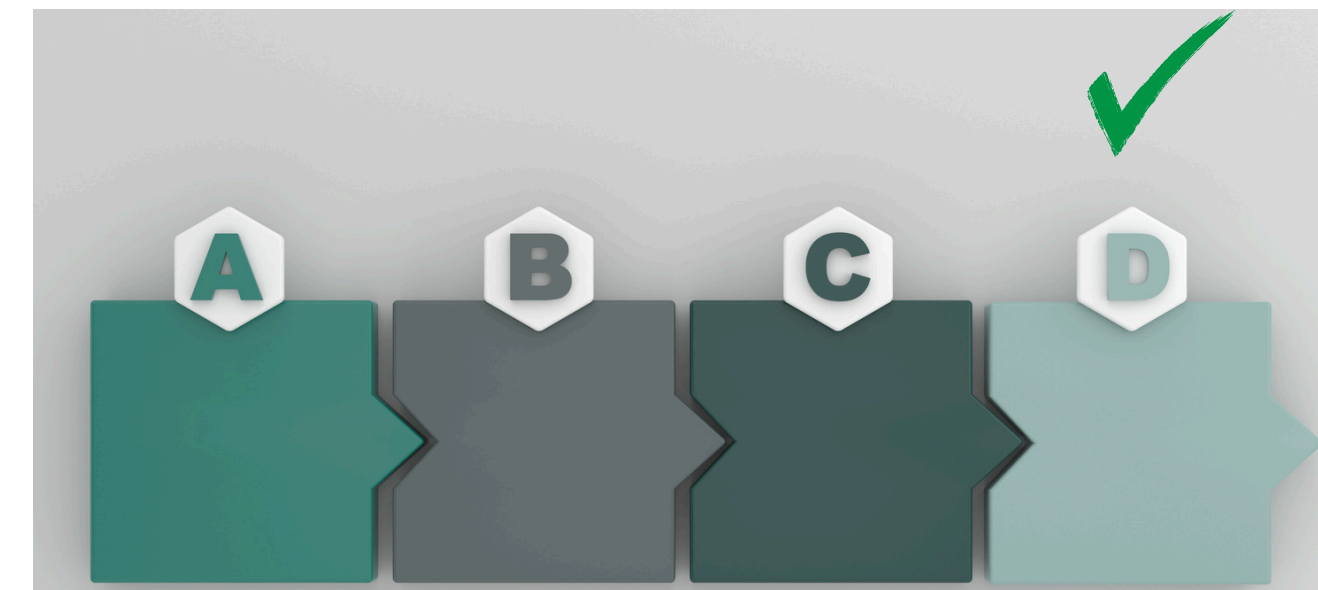
Етап 4. Оцінка ефективності та вдосконалення екосистеми

4.1. Метрики та KPI:

- Рівень задоволеності співробітників та клієнтів.
- Кількість вирішених конфліктів без ескалації.
- Частота звернень до медіатора.

4.2. Аналіз ефективності:

- Регулярні внутрішні опитування.
- Перегляд політик та стратегій управління конфліктами.
- Впровадження інновацій на основі зібраних даних.



Алгоритм супроводу



mediator.in.ua

1. Моніторинг симптомів наявності конфліктів у колективі.
2. Підготовка до входу у конфлікт.
3. Вихід на сцену конфлікту.
4. Попередня оцінка можливості втручання.
5. Збір додаткової інформації, діагностування.
6. Визначення стратегії втручання.
7. Планування втручання.
8. Здійснення втручання.
9. Завершення супроводу та оцінка його результатів.



www.mediator.in.ua



- сварки між колегами;
- відмова чи відсутність бажання працівників працювати разом над завданнями;
- на нарадах обмін гострими, токсичними висловлюваннями, знецінення праці іншого;
- «вони всі такі», тобто «ця група» за ознаками статі, походження, віку, культури, уподобань;
- «ну, так... цього треба було чекати / так завжди / ви ж мали це передбачити / у них завжди так / от ми (я), а вони...», «ми ж про них попереджали»;
- необґрунтовані зміни, уповільнення, штучні перешкоди у звичних процедурах;
- психологічний тиск, цькування.





- конкретні «удари» чи «погрози ударів» у бік іншої сторони, що може мати вигляд слів чи дій;
- під час спільних зустрічей працівники інакше поведуться, ніж звичайно в колективі чи в індивідуальному спілкуванні;
- колектив розбивається на дрібні закриті групи, спільні формати робочих зустрічей дуже формальні;
- не всіх запрошують на спільні неробочі події — святкування, відпочинки вихідного дня за межами установи, спільне дозвілля.

SYMPTOMS

Може бути корисним перевірити самих себе щодо спостережених симптомів конфлікту:

- чи ще хтось спостерігає подібне?
- чи хтось знає або бачить більше з іншої ролі ?
- чи відома комусь достеменно попередня історія стосунків між особами, щодо яких є підозра про наявність конфлікту?

**SYMPTOM
CHECKER**

Перед входом у конфлікт слід визначити:

- хто є сторонами, принаймні видимими сторонами конфлікту, підготовка контакту з ними;
- хто і що буде робити (хто є ініціатором втручання, формальним та фактичним замовником цього процесу);
- які є обов'язкові процедури і як вони мають бути враховані;
- чи будуть залучені треті сторони, якими вони будуть — внутрішніми чи зовнішніми;
- які очікуваний результат і межі повноважень третіх сторін щодо конфлікту та його розв'язання, якою є чи буде роль;
- якою буде команда супроводу всього процесу, чим буде обумовлено її статус, чи достатній її фаховий рівень, як буде внутрішньо організована робота в команді супроводу;
- яке логістичне, ресурсне забезпечення наявне чи необхідне для супроводу, яким чином воно може бути отримане для безпечного супроводу процесу від початку до завершення.

Вихід на сцену



mediator.in.ua

“Третій стороні” важливо виконати такі кроки:

- встановити (перший) контакт зі сторонами
- прояснити бачення конфлікту сторонами та почати досліджувати:
 - А) готовність до перемовин;
 - Б) баланс сил між сторонами;
 - В) можливість прямої комунікації між сторонами;
- прояснити ролі третіх сторін і суть супроводу конфлікту третьою особою;
- з'ясувати послідовність подальших кроків і можливих варіантів дій;
- отримати відгук учасників, підтвердження згоди, застереження щодо процесу;
- погодити систему комунікації між учасниками та третьою стороною



www.mediator.in.ua

Попередня оцінка



mediator.in.ua

1. Чи є внутрішньоорганізаційна воля, внутрішні формальні чи неформальні процедури, стимули для супроводу конфлікту?
2. Чи є механізми, що можуть бути успішним втручанням?
3. Чи виглядає так, що супровід конфлікту потрібний?
4. Чи проявили сторони готовність і спроможність розпочати перемовини?
5. Чи всі сторони приймають роль третьої сторони?
6. Чи втручання не зашкодить?
7. Чи всі сторони мають повноваження впливати на перемовини та результат?
8. Чи є достатній ресурс для супроводу процесу від початку до завершення?



Діагностування



mediator.in.ua

Аналіз ескалації конфлікту.

Діагностика конфлікту.



www.mediator.in.ua

Визначення стратегії і тактики

- Заморозити (несе значні ризики)
- Трансформувати
- Вирішити
- Управляти



mediator.in.ua

Strategy

Planning systematic and
a plan of action

Cluster of decisions
what actions to take,

www.mediator.in.ua

Планування інтервенції

Блоки підготовки передбачають:

- логістичні питання;
- організаційні питання;
- змістовні питання;
- процедурні питання;
- командна підготовка;
- фізична підготовка.



mediator.in.ua



www.mediator.in.ua

Здійснення втручання



mediator.in.ua

Втручання — це передусім процес, який проходять сторони конфлікту разом із третьою стороною, яка здійснює обраний один чи кілька методів втручання у певній послідовності.

В цьому процесі важливі:

- чіткість (процесу, ролей, очікування результату, проміжні домовленості);
- контакт;
- залучення;
- процес.



www.mediator.in.ua

Оцінка результату



mediator.in.ua

Для оцінки результату втручання важливо, наскільки його результати закріплюються в системі, є стабільними, наскільки позитивно впливають на інші процеси в організації.



www.mediator.in.ua



- ✓ **консультації** власників бізнесу та менеджменту щодо **конфліктів**
- ✓ **медіація** корпоративних та родинних конфліктів
- ✓ **навчання та тренінги** персоналу щодо управління конфліктами та комунікації
- ✓ **навчання та сертифікація** корпоративних медіаторів
- ✓ **імплементация ADR-Екосистеми управління конфліктами**, впровадження медіаційних процедур в систему корпоративного управління

