



# МАГІЯ КОНФЛІКТУ

КОРПОРАТИВНИЙ ТРЕНІНГ  
“УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ”

Модуль 1

КОНФЛІКТИ:

корпоративні та міжособистісні

Професійна Асоціація  
Корпоративних Медіаторів України  
2026



# Яка я пандочка сьогодні



mediator.in.ua



www.mediator.in.ua

## Конфлікт – як ви його бачите

1. З чим у вас асоціюється конфлікт? Який образ, картинка, метафора виникає коли чуєте слово “конфлікт”?
2. Продовжить речення: Конфлікт - це...
3. Конфлікт - добре чи погано?



**CONFLICT**

В Японії є традиція kintsugi – відновлення розбитого посуду, чи статуєток за допомогою золотої, срібної чи платинової смоли.

Це не просто реставрація, а філософія: тріщини й вади не приховують, а підкреслюють як унікальну історію предмета.

***«Недосконалість і пережиті травми не знецінюють, а створюють нову красу і силу».***

Конфлікт у команді чи організації - це як тріщина у чашці. На перший погляд - руйнування.

Насправді - можливість для нового етапу розвитку.

Медіатори як майстри кінцугі, наше завдання не «викинути» конфліктну ситуацію, а допомогти сторонам відновити відносини, зробити їх міцнішими та гармонійнішими.





Китайський ієрогліф, що означає “криза”, складається з двох знаків:  
“небезпека” та “можливість”

危机

# Конфлікт



mediator.in.ua

**Конфлікт** (лат. *conflictus* – зіткнення) – це процес взаємодії, у якому сторони стикаються з несумісністю позицій, інтересів, потреб, цінностей та/або дій, що призводить до напруження, протидії чи суперечки.

**Корпоративний конфлікт** – це тип конфлікту, що виникає всередині організації, між працівниками, менеджментом, акціонерами, інвесторами, або між організацією та її клієнтами, партнерами, регуляторами ...

**Корпоративні конфлікти** можуть мати різноманітні форми, від міжособистісних конфліктів до широких структурних та стратегічних спорів.

**Конфліктна ситуація** не завжди ідентифікується як **конфлікт**.



www.mediator.in.ua

# Конфлікт



mediator.in.ua

**Конфлікт** виникає тоді, коли:

- позиції, інтереси, потреби, цінності однієї сторони суперечать інтересам іншої;
- відмінності сприймаються сторонами як взаємовиключні.

Формула **конфлікту**: внутрішній стан + зовнішні причини + конфліктоген/інцидент

**Конфлікт** має “порог” - дрібні відмінності ще не є конфліктом, але якщо несумісності стають достатньо серйозними, виникає конфліктна ситуація



www.mediator.in.ua

# Психологія конфлікту



mediator.in.ua

**Три питання внутрішньої системи координат людини:**

**1. Світ безпечний (партнерський)?** Полюси → довіра / страх

Ні → контролює / атакує / уникає / пристосовується

Конфліктна поведінка = спроба знизити ризик небезпеки

**2. Я достатній?** Полюси → самоцінність / сумнів

Ні → доводить / конкурує / уникає

Конфліктна поведінка = спроба підтвердити цінність

**3. Я прийнятий?** Полюси → належність / відкидання

Ні → підлаштовується / шукає схвалення / демонструє значущість / відсторонюється

Конфліктна поведінка = спроба завоювати / зберегти місце в соціумі



www.mediator.in.ua

- Поведінка завжди має мету
- Конфлікт - це інструмент досягнення цілей, навіть використовується неусвідомлено
- Питання не “що з ним/нею не так?”, а “чого він/вона цим добивається?”

Конфліктна поведінка = неусвідомлений спосіб стабілізувати себе в умовах ризику, сумніву або загрози відкидання.

Людина не “конфліктна / токсична”, а:

- забезпечує безпеку,
- доводить свою цінність,
- домагається визнання та належності



## Ситуація



mediator.in.ua

### **Сильний фахівець у команді:**

- регулярно зриває дедлайни
- вступає в конфлікти з керівником
- публічно та демонстративно критикує рішення

Формально - токсична поведінка, фактично - шкодить і собі, і команді: “складний характер”, “не командний гравець”, “проблемний співробітник”

### **Насправді працівник несвідомо намагається:**

- довести свою значущість (“мене не чують - я змушу звернути увагу”)
- покарати систему / керівника (“ви мене знецінюєте - я покажу, як без мене”)
- відновити контроль (“я не впливаю - значить зламаю процес”)

Якщо людина не отримує безпеку та визнання конструктивно, вона отримує її через конфлікт

Ви боретесь не з поведінкою,  
а з потребою, яку система не закриває



## ДІАЛОГ

Фокус — взаєморозуміння



Важливі інтереси іншого

## СПІР

Об'єктивні протиріччя



Важливо переконати іншого



## КОНФЛІКТ

Особистісні протиріччя



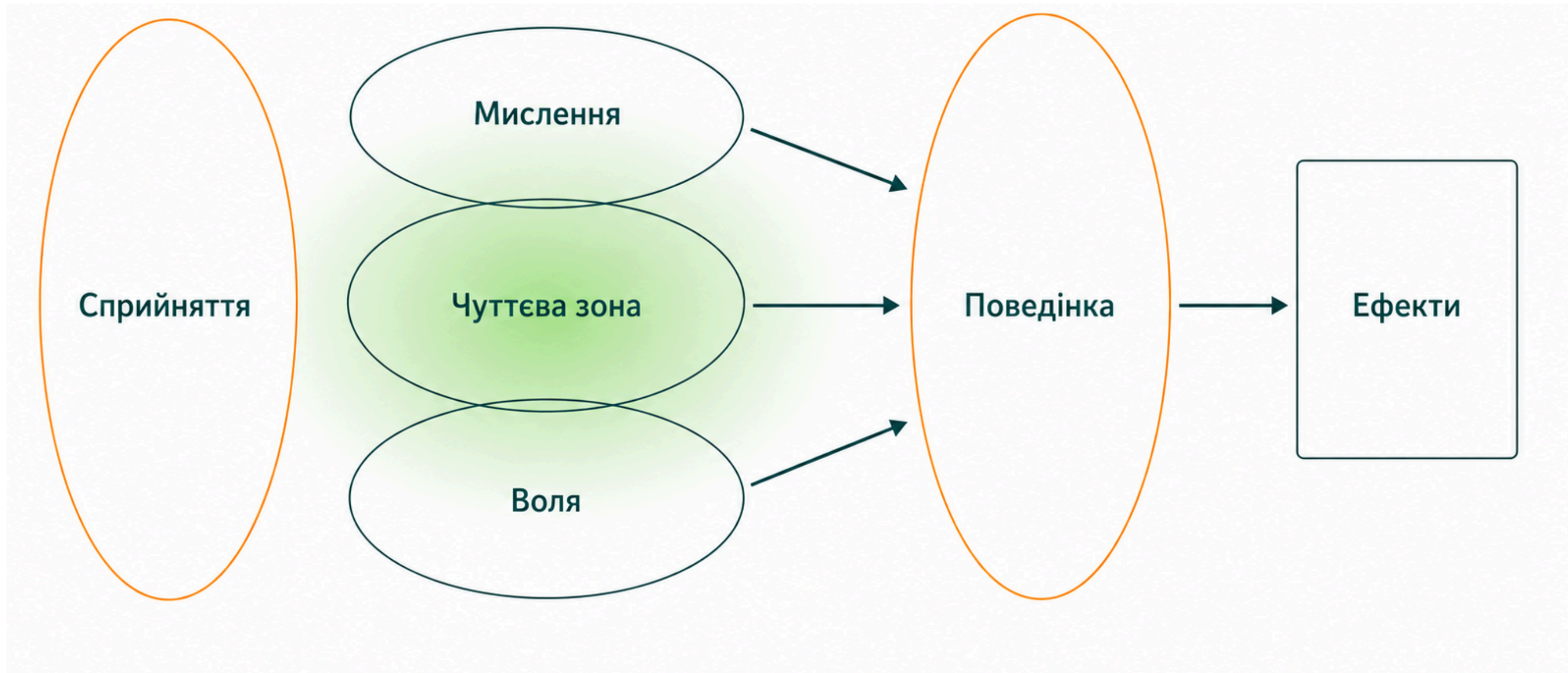
Важливо отримати бажане за будь-яку ціну



# В конфлікті



mediator.in.ua



# В конфлікті



mediator.in.ua

Я бачу себе



Вигляд зі сторони



Я бачу іншого



## «Позитивний/негативний вплив конфлікту»

Акваріум, 30 хв

Кожен учасник в групі пропонує для обговорення один негативний і один позитивний наслідок /результат нещодавньої конфліктної ситуації

Групи презентують не самі ситуації, а лише позитивні та негативні аспекти.





## 1. Комунікаційні причини

- Мовні бар'єри
- Помилкові інтерпретації фактів, стереотипи, упередження
- Неефективний обмін інформацією, фізичний, технологічний

FOR WHAT  
REASON?

## 2. Розмаїття цінностей, статусів та інтересів

- Культурні відмінності, базові цінності
- Етичні, моральні установки, виховання
- Соціальні відмінності, професійне, економічне положення
- Релігійні, світоглядні переконання



## 3. Організаційно-управлінські, корпоративні

- Структурні недоліки компанії, команди
- Функціонально-рольові невідповідності
- Особистісні проблеми
- Конфлікти інтересів
- Зміни в організації
- Ситуативні причини





## 4. Обмежені ресурси

- Час
- Фінанси/бюджет
- Фізичні активи
- Людські ресурси





## 5. Низька конфліктологічна компетентність

- Неусвідомлені запити, проблеми, конфлікти
- Несподівані або невиправдані очікування



# Конфліктогени



mediator.in.ua

## Конфліктогени (КФГ)

- все, що людина вважає образливим по відношенню до себе, провокує або ескалує конфліктну взаємодію
- все, що сприймається опонентом, як неповага до нього та його точки зору

ДІЯ | СЛОВА | ЖЕСТИ | МІМІКА | ТОН | ЗОВНІШНІЙ  
ВИГЛЯД | ПОГЛЯД ...



www.mediator.in.ua



## Індивідуальний рівень

- Внутрішньоособистісний (intrapersonal): рольові суперечності, невизначеність обов'язків, конфлікт цінностей.
- Міжособистісний (interpersonal): суперечки між двома людьми (колеги, керівник–підлеглий, співробітник–клієнт).

⚠️ Ризики: стрес, вигорання, зниження мотивації.

## Груповий рівень

- Внутрішньогруповий (intragroup): конфлікти всередині команди через завдання, ролі, ресурси, стиль роботи.
- Міжгруповий (intergroup): суперечки між підрозділами (наприклад, маркетинг ↔ продажі, техпідтримка ↔ сервіс).

⚠️ Ризики: зниження командної ефективності, “війни відділів”, саботаж.

✅ Потенціал: пошук нових рішень, інновації через дискусії.



## Організаційний рівень

- Конфлікти між організацією і зовнішнім середовищем (клієнти, партнери, постачальники, державні органи).
- Конфлікти щодо стратегії, політик, цінностей, корпоративної культури.



Ризики: репутаційні втрати, кризи, опір змінам.



Потенціал: стратегічні зміни, зростання гнучкості та адаптивності.

## Висновок:

- Індивід: вплив на добробут і продуктивність людини.
- Група: вплив на ефективність команд і взаємодію між відділами.
- Організація: вплив на стратегічний розвиток і репутацію компанії.



**Які конфлікти характерні для корпоративного середовища:**

## **1. Корпоративне управління**

- між власниками, акціонерами, наглядовою радою, радою директорів, правлінням;
- розбіжності у стратегії розвитку, розподілі повноважень, результату, прибутку;
- суперечності між corporate governance, комплаєнсом, ризиками, бізнесом, HR, юристами, безпекою, операційними підрозділами, ...

## **2. Організаційні конфлікти**

- між підрозділами, департаментами, командами;
- через ресурси, цілі, KPI, стилі керівництва;
- кризи довіри, токсичність, внутрішні політичні ігри.



## 3. Комерційні конфлікти

- між компанією та її клієнтами, партнерами, постачальниками;
- щодо виконання договорів, розрахунків, якості, термінів, строків;
- M&A, у спільних підприємствах (joint ventures), стартапах.

## 4. Трудові конфлікти

- між керівництвом і працівниками;
- між менеджером і командою (поведінкові, етичні, лідерські аспекти);
- колективні спори щодо умов праці, графіків, винагород.

## 5. Регуляторні та комплаєнс-конфлікти

- між компанією і контролюючими органами або стейкхолдерами;
- при порушеннях стандартів ФМ, ESG, етики, інклюзії, антикорупційних чи антимонопольних норм



## Мобінг у корпоративному середовищі

- Міжособистісний внутрішньокорпоративний конфлікт, що має системний характер.
- Принижуюча, ворожа чи образлива поведінка в колективі.
- Ціль: ізоляція, зниження статусу або витіснення людини.

Мобінг – це психологічне та/або економічне переслідування працівника з боку колег або керівництва, що має регулярний і тривалий характер.

Відмінність від разового конфлікту - системність, повторюваність, тривалість.

## Форми мобінгу

- Вертикальний: зверху вниз (керівник - підлеглий) або знизу вгору (група підлеглих - керівник).
- Горизонтальний: між колегами одного рівня.
- Змішаний: поєднання кількох напрямків тиску.



## Мобінг vs конфлікт

- Конфлікт може бути конструктивним - розвиває команду.
- Мобінг - завжди деструктивний, спрямований проти особи.
- Важливе завдання медіатора: відрізнити мобінг від трудового спору чи організаційного конфлікту.

## Інструменти для роботи з мобінгом

- Анонімні опитування, діагностика клімату, виявлення системності.
- Тренінги з емоційного інтелекту й комунікації.
- Впровадження «кодексу поведінки», політик анти-мобінгу.
- В окремих випадках - звернення до юристів, регулятора, суду, розірвання трудового договору.

## Роль медіатора

- Створення безпечного простору для діалогу.
- Допомога у формуванні правил взаємодії.
- Медіація між групами/індивідами.



# Харасмент



mediator.in.ua

Небажані дії (вербальні, невербальні чи фізичні), які принижують гідність людини та створюють ворожу, дискримінаційну, образливу атмосферу.

Зазвичай є індивідуальним (один на один), часто з нерівністю влади (керівник - підлеглий).

Форми: сексуальні домагання, образливі жарти чи коментарі (про стать, вік, зовнішність, релігію, етнічність, особливі потреби), небажані дотики, дискримінаційні дії.

Мета: створення принизливої атмосфери чи отримання переваг через тиск.

**Мобінг** більше схожий на “трудовий/корпоративний конфлікт” - можна працювати з груповою динамікою.

**Харасмент** часто виходить за межі медіації - потребує розслідування, HR-процедур чи навіть юридичного реагування.





### Токсичність у команді та організації

- Атмосфера, що руйнує довіру, співпрацю й мотивацію.
- Невидимий, але відчутний фактор конфліктності.
- Токсична культура = ґрунт для мобінгу, харасменту та ескалації спорів.

**Токсичність** – це сукупність поведінкових і культурних патернів, що створюють ворожу, маніпулятивну чи принизливу атмосферу. Ознака: повторюваність і нормалізація деструктивної поведінки.

### Основні прояви

- Постійна критика без рішень.
- Плітки, кулуарні ігри, інтриги.
- Відсутність довіри й підтримки.
- Маніпуляції, прихована агресія.
- Ігнорування та знецінення внеску колег.
- Атмосфера страху і покарання.



## ! Дисфункціональні (деструктивні) наслідки

- Конфлікт може спричиняти, незадоволення, стрес та вигорання.
- Комунікація між людьми та групами зменшується або припиняється.
- Формується атмосфера недовіри та підозрілості,
- Відносини руйнуються.
- Робоча ефективність знижується.
- Зростає опір змінам та нововведенням.
- Страждає організаційна відданість і лояльність.

## Основні риси деструктивного конфлікту:

- атаки на особистість, а не на проблему;
- ескалація емоцій: злість, образа, агресія;
- замкненість і відмова від діалогу та консенсусу;
- ігнорування інтересів та потреб інших сторін.



## ✓ Функціональні (конструктивні) наслідки

- Конфлікт стимулює творчість, інновації та розвиток.
- Покращується якість прийнятих рішень.
- Віднаходяться альтернативні шляхи вирішення проблем.
- Конфлікт призводить до синергійних та неочікуваних рішень спільних проблем.
- Зростає індивідуальна та групова ефективність.
- Сторони змушені комунікувати, чіткіше і глибше формулювати свої позиції.

## Основні риси конструктивного конфлікту:

- фокус на проблемі, а не на людині;
- контрольована динаміка – розмежування етапів, тем, структурований діалог;
- активне слухання та розуміння позицій;
- пошук спільних інтересів та потреб;
- готовність до консенсусу чи win-win рішень.



**Конфлікти можуть сприяти змінам та розвитку.**

Вони виступають каталізаторами, які виявляють існуючі проблеми та спонукають до їх розгляду та ефективного вирішення.

**Конфлікти можуть:**

- **Виявляти проблеми** – в структурі, процесах, стосунках
- **Покращувати комунікацію та координацію** – вчать спілкуватись, чути та розуміти інших
- **Зміцнювати командний дух** – формувати міцний та згуртований колектив
- **Стимулювати інновації** – через дискусії та дебати породжувати нові ідеї, підходи та рішення
- **Сприяти особистісному розвитку** – soft skills, лідерські якості, емоційний інтелект
- **Робити сторін сильнішими**



## 1. Класичний підхід (традиційний) - авторитарні системи

- Конфлікт = зло, дисфункція, збій у системі.
- Його треба уникати, мінімізувати або придушувати.
- Організаційні структури (бюрократія, правила, чіткі ієрархії) створювались саме для запобігання конфліктам.
- Наслідок: ілюзія гармонії → але насправді пригнічення напруги, накопичення проблем.

## 2. Нео-класичний підхід - перехідний

- Конфлікт - це результат “непорозумінь” або відсутності соціальних навичок, вміння комунікувати
- Його можна зменшити через покращення соціальних відносин, комунікації, “людських стосунків” у колективі.
- У центрі - співпраця, командний дух, зменшення напруги.
- Мінуси: знову фокус на усуненні чи “пом’якшенні” конфлікту, а не на використанні його потенціалу.

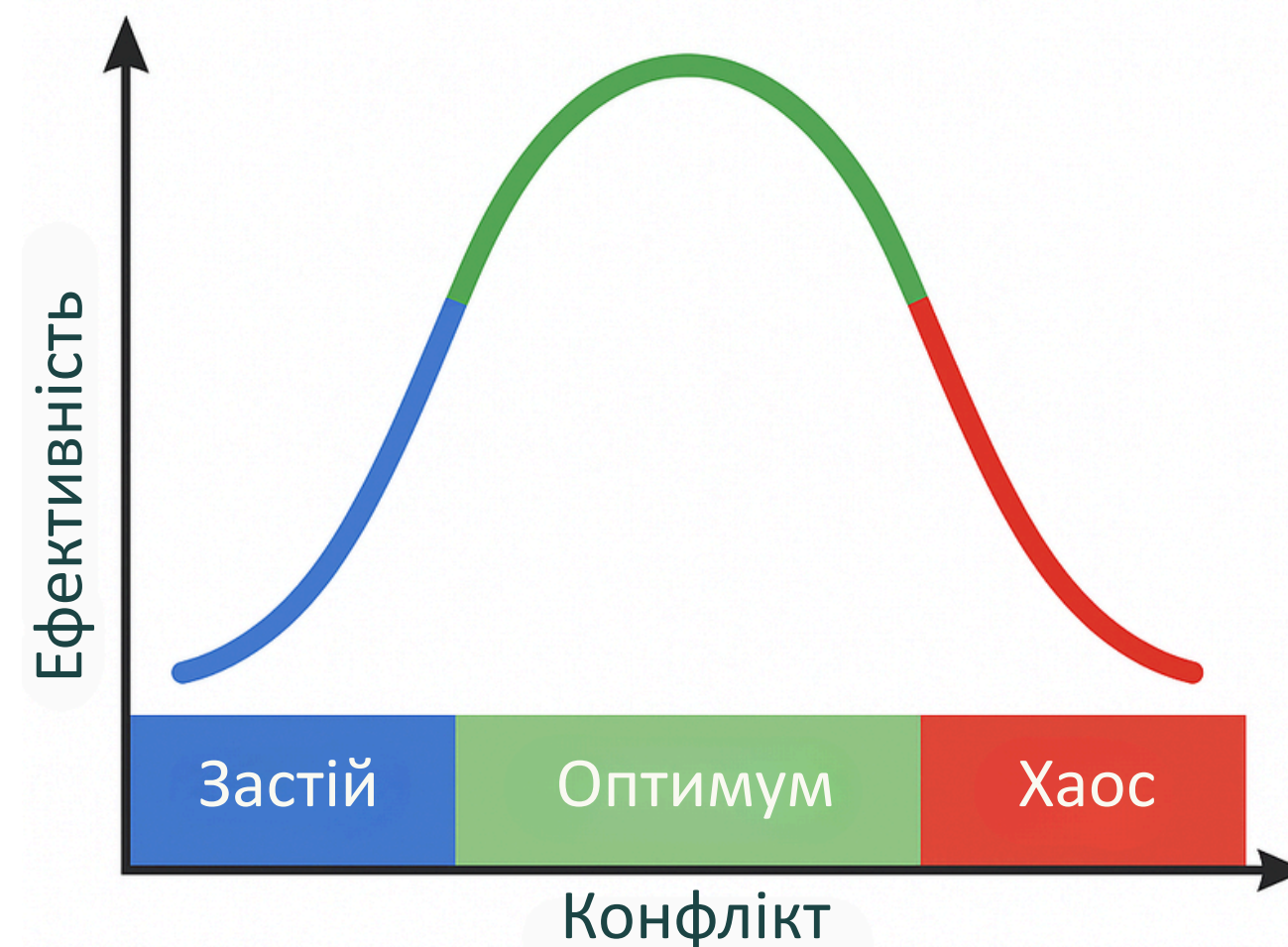


## 3. Новітній / інтеракціоністський підхід - демократичні системи

- Конфлікт = природна і **необхідна** умова організаційного життя.
- Повна відсутність конфлікту = стагнація, застійне мислення, втрата інноваційності.
- Помірний рівень конструктивного конфлікту → креативність, розвиток, стратегічні зміни.
- Завдання: не “гасити” конфлікт, а використовувати його, керувати ним, знижуючи деструктивні наслідки та підсилюючи конструктивні.

- Класичний погляд: “конфлікт = зло → усунути”.
- Нео-класичний: “конфлікт = хвороба стосунків → лікувати комунікацією”.
- Новітній: “конфлікт = енергія розвитку → керувати, щоб він працював на організацію”.

## Конфлікт і ефективність



## Афективний конфлікт (Affective Conflict)

- Пов'язаний з емоціями та відносинами між людьми.
- Сторони зосереджуються на особистостях, а не проблемі.
- Ознаки: гнів, образи, роздратування, недовіра.

### ⚠ Наслідки:

- руйнування відносин,
- зниження продуктивності,
- токсична атмосфера,
- вигорання.

## Сутнісний конфлікт (Substantive Conflict)

- Пов'язаний із завданнями, цілями, ідеями, стратегіями.
- Сторони мають різні підходи/погляди але зосереджуються на вирішенні ситуації.
- Ознаки: обговорення фактів, варіантів, рішень.

### ✅ Наслідки:

- кращі управлінські рішення,
- стимулювання креативності та інновацій,
- розвиток команди через дискусію,
- зростання адаптивності організації.



# Сегментування конфлікту



mediator.in.ua

СТОРОНИ

ПРЕДМЕТ

СТАДІЇ

ПОЗИЦІЇ

СТИЛІ ПОВЕДІНКИ

СТРЕС

ЕМОЦІЇ

ПРИЧИНИ

ІНТЕРЕСИ

ДИНАМІКА

ТРИВАЛІСТЬ

НАСЛІДКИ

ПОТРЕБИ

Кожен конфлікт можна розкласти на чинники та складові.

Сегментування конфлікту робить його зрозумілішим, передбачуванішим, а отже менш “страшним”, знижує дискомфорт від перебування в конфлікті



## Управління конфліктом $\neq$ Розв'язання конфлікту

- **Розв'язання** = зменшення, уникнення або усунення конфлікту.
- **Управління** = мінімізація дисфункцій та максимізація конструктивних функцій конфлікту.

### Основні цілі управління конфліктом

- Мінімізувати афективні (емоційні) конфлікти – ті, що шкодять відносинам та продуктивності.
- Підтримувати оптимальний рівень сутнісних (task-related) конфліктів – дискусій про завдання, стратегії, ідеї.
- Навчити учасників добирати адекватні стилі поведінки (інтеграція, компроміс, уникання, домінування, пристосування) для різних ситуацій
- Використовувати потенціал конфлікту для розвитку організації



## Ключові принципи ефективного управління

- Оптимальний рівень конфлікту: занадто мало → застій, занадто багато → хаос (інверсна U-крива).
- Баланс інтересів сторін: управління має враховувати потреби всіх учасників.
- Етика: рішення повинні бути моральними, прозорими та довгостроковими.

## Інструменти управління конфліктом

- Діагностика: кількісна та якісна; вид та тип конфлікту (афективний / сутнісний).
- Аналіз та вибір стилів поведінки: співпраця (win-win) - ключова стратегія, але можливі інші стилі залежно від ситуації.
- Інтервенції: структурні (перерозподіл ролей, ресурсів) та/або процесуальні (медіація, фасилітація, переговори).
- Організаційне навчання: навчати команди не боятися конфліктів, але уникати переходу в особистісні атаки.



# Управління конфліктами



mediator.in.ua



Управління конфліктом – це не значить “загасити полум’я”.

Управління - це про використання енергії конфлікту, щоб вона продукувала інновації, кращі рішення та сильніші команди, мінімізуючи стрес, вигорання і токсичність.



# Етапи ескалації



mediator.in.ua

## I Етап – WIN-WIN

**1**  Напруження, загострення

**2**  Дебати, полеміка

**3**  Дії

## II Етап – WIN-LOSE

**4**  Образ ворога, коаліції

**5**  Відкритий напад, втрата обличчя

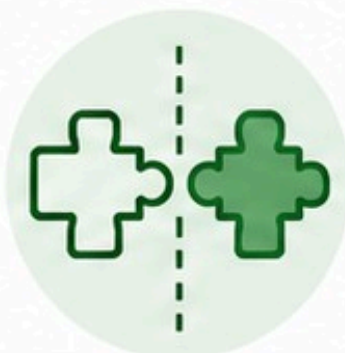
**6**  Стратегія погроз, шантаж

## III Етап – LOSE-LOSE

**7**  Удари обмеженої сили

**8**  Руйнація, знищення

**9**  Разом у прірву



## 1. Об'єктивні протиріччя

Є несумісність інтересів, цілей, ресурсів або умов.  
Конфлікт ще може не усвідомлюватися сторонами.



## 2. Особистісні протиріччя

Протиріччя починає сприйматися особисто.  
У сторін уже є конфлікт: «у нас проблема одне з одним».



## 3. Конфлікт про конфлікт

Сторони сперечаються не лише про початкову проблему, а й про те, хто винен, хто правий і що насправді сталося.



## 4. Конфлікт про вирішення конфлікту

Сторони конфліктують щодо способу врегулювання:  
хто має поступитися, хто буде посередником і які правила переговорів прийняти.

У сторін  
є конфлікт

У конфлікті  
є сторони

# Вправа

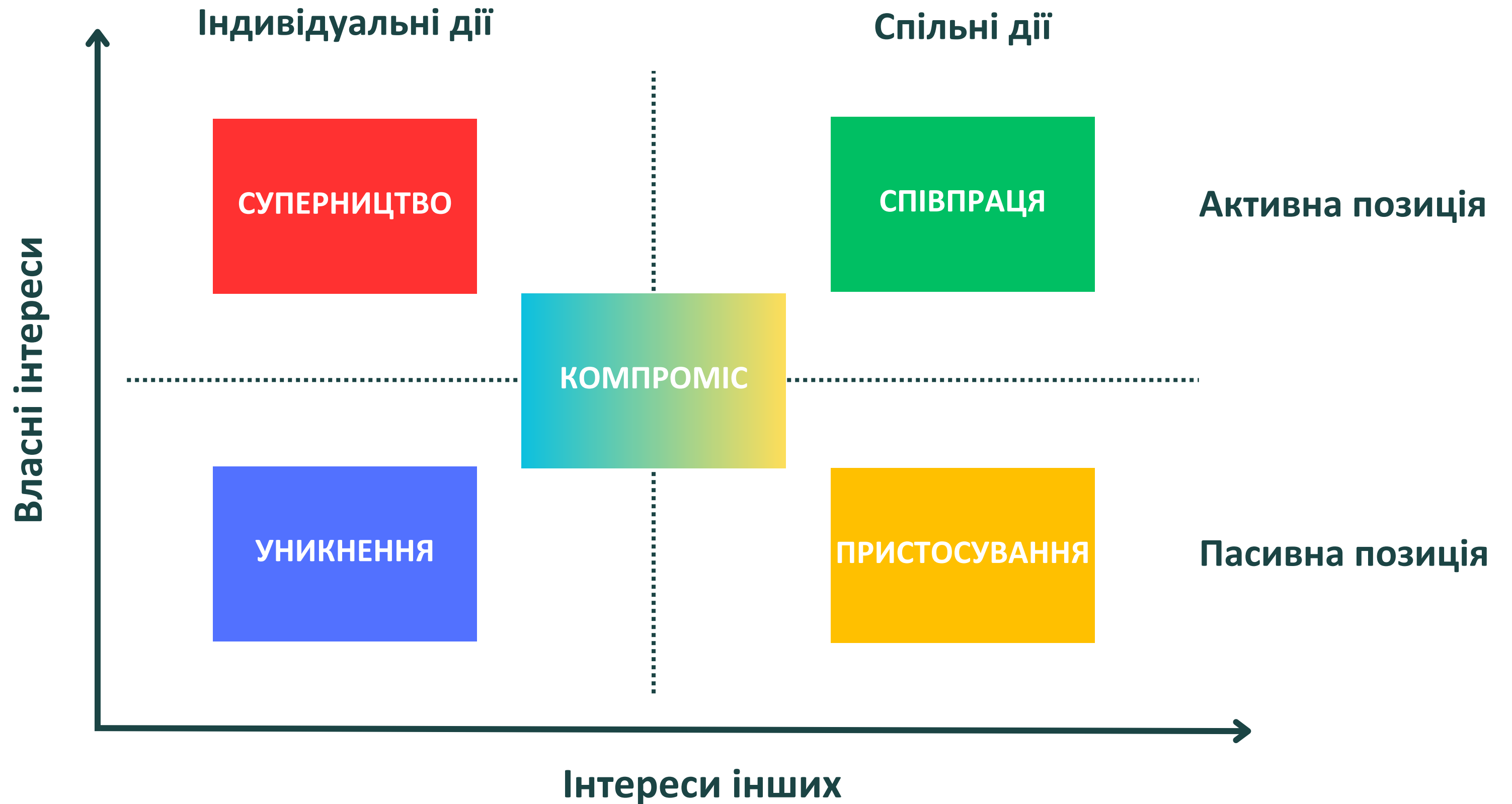


mediator.in.ua

## «Стадії ескалації»

<https://www.mediator.in.ua/exercise-player>







## “Стилi поведiнки в конфлiктi”

Фабула, 3 групи, 15 хв

<https://www.mediator.in.ua/exercise-player>



# Позиції та інтереси



mediator.in.ua

## Ситуація:

- Дві сестри хочуть апельсин.
- Фрукт один.
- Обом потрібен ВЕСЬ апельсин.
- Починається суперечка.



www.mediator.in.ua

## Позиції та інтереси

**Конфлікти** завжди починаються з **позицій**



mediator.in.ua

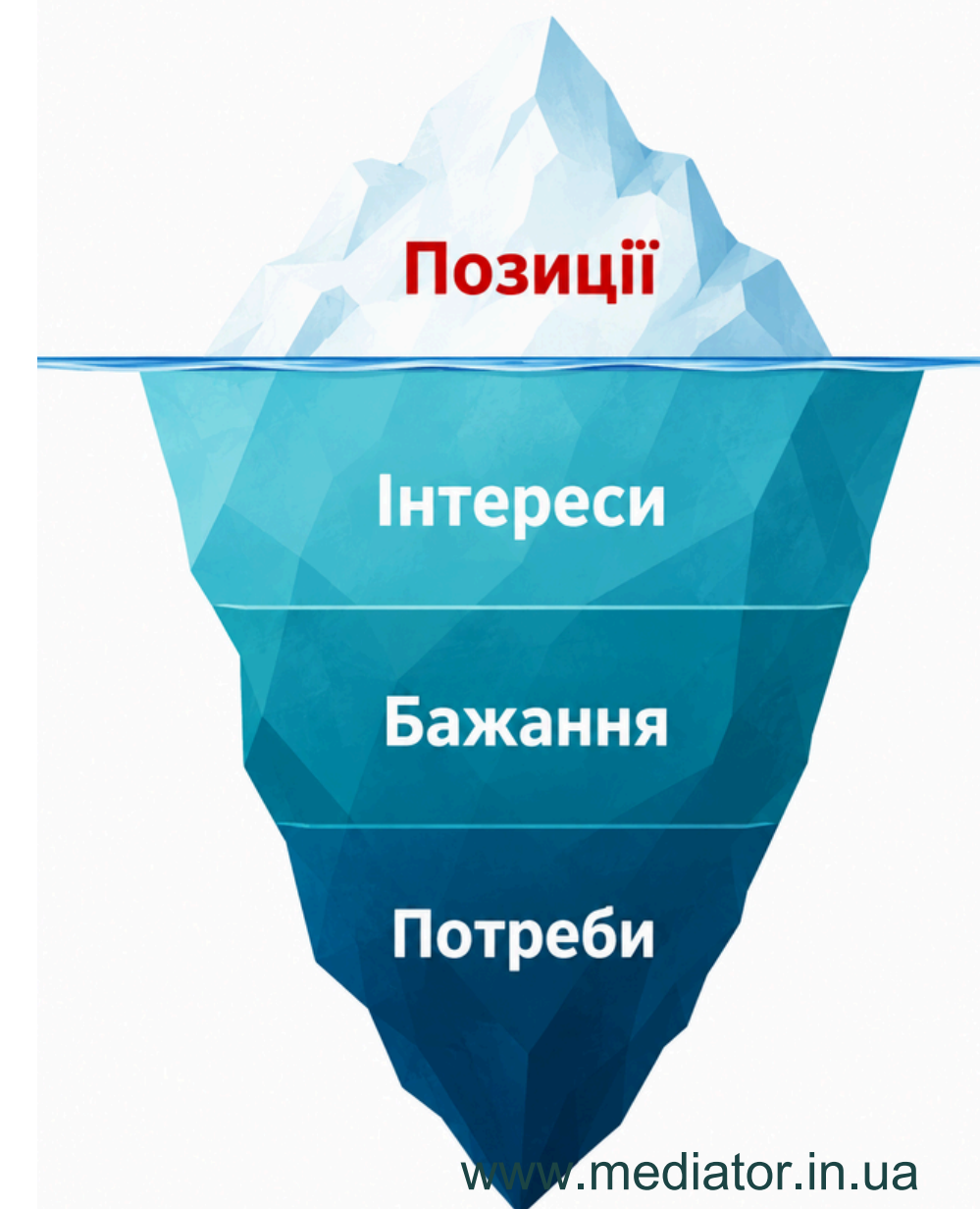
Видима частина над водою символізує "**Позиції**", які характеризуються конкретними, відкритими вимогами або заявами в конфлікті чи переговорах.

Набагато більша, занурена частина представляє "**Інтереси**", які є базовими потребами, бажаннями, мотиваціями або занепокоєннями, що не завжди виражаються відкрито.

**Позиції** – це початкові жорсткі вимоги та заяви сторін, які вони відстоюють в конфлікті та від яких вони не мають наміру відмовлятися. Передбачає тільки одне можливе вирішення конфліктної ситуації, виключно на свою користь.

**Інтереси** – є основою виникнення **позицій**, здебільшого прихованою. Виявлення **інтересів** дозволяють віднайти багато варіантів вирішення спору.

**Потреби** – виражають необхідність у чомусь і є рушійною силою активності людини. Розрізняють біологічні та соціальні. **Потреби** є основою виникнення **інтересів**.



www.mediator.in.ua



## АЙСБЕРГ КОНФЛІКТУ

