



МАГІЯ КОНФЛІКТУ

КОРПОРАТИВНИЙ ТРЕНІНГ
“УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ”

Модуль 1

“КОНФЛІКТИ

та

НЕКОНФЛІКТНА КОМУНІКАЦІЯ”

Професійна Асоціація
Корпоративних Медіаторів України
2026



Конфлікт



mediator.in.ua

Конфлікт – як ви його бачите

1. З чим у вас асоціюється конфлікт?
2. Дайте ваше визначення конфлікту.
3. Конфлікт - це добре чи погано?



CONFLICT

www.mediator.in.ua

Філософія конфлікту



mediator.in.ua

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.



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



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

Можливість



mediator.in.ua

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



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 вверху (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 підозрливості,
- 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.

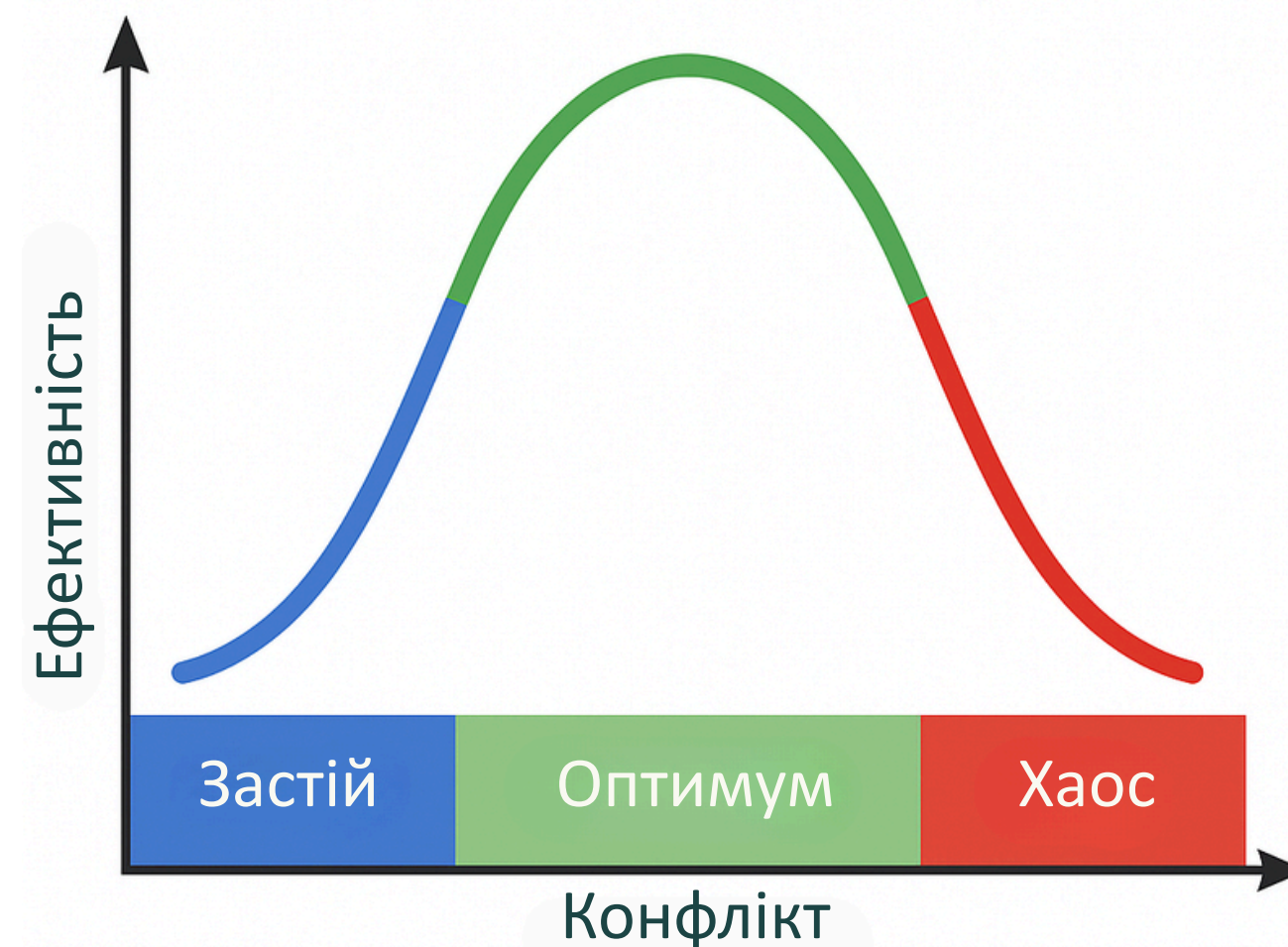


3. Новітній / інтеракціоністський підхід - демократичні системи

- 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:

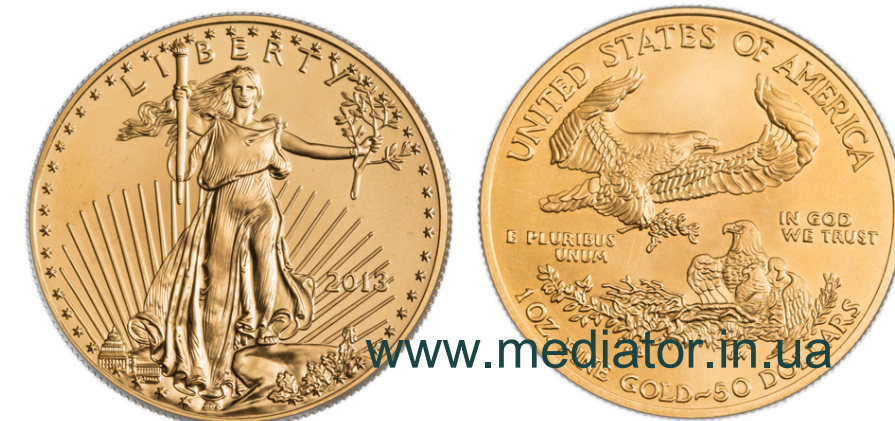
- руйнування відносин,
- зниження продуктивності,
- токсична атмосфера,
- вигорання.

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 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.

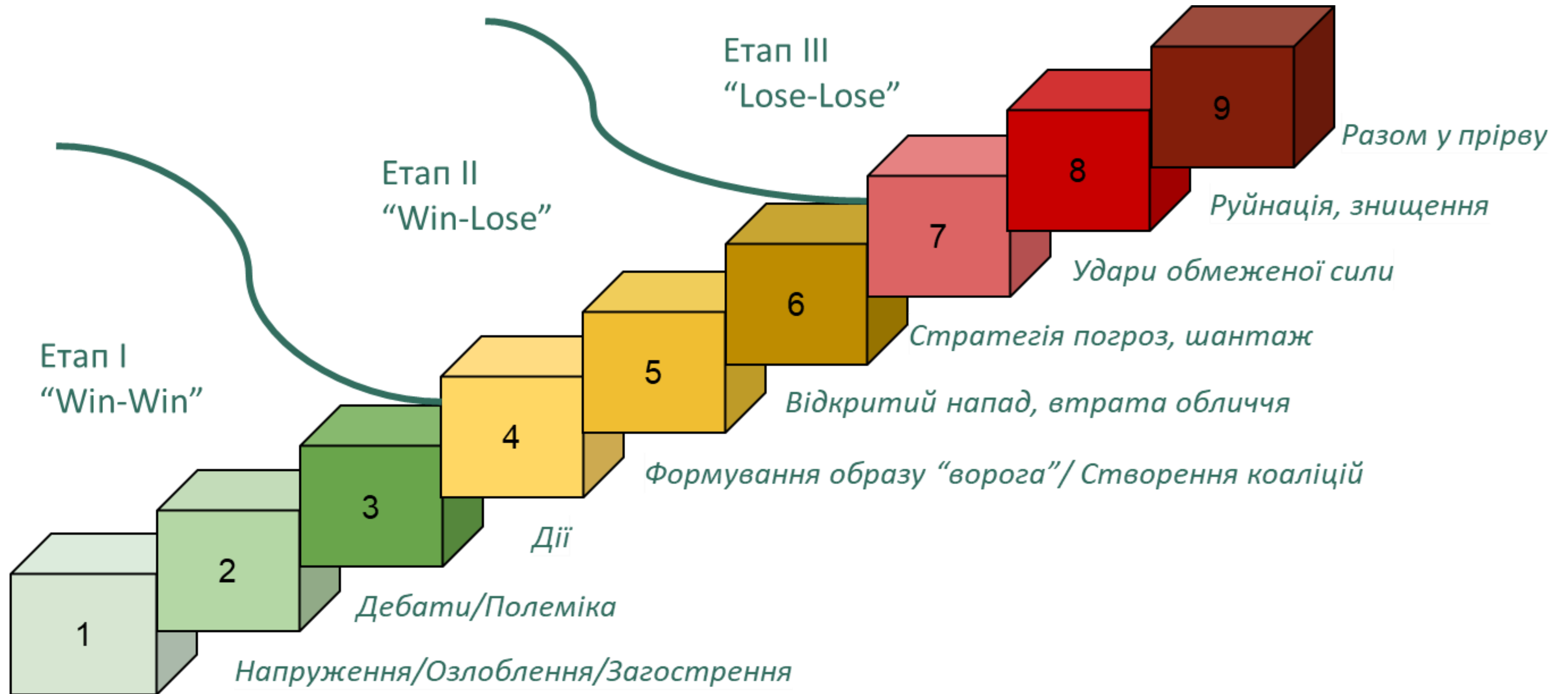


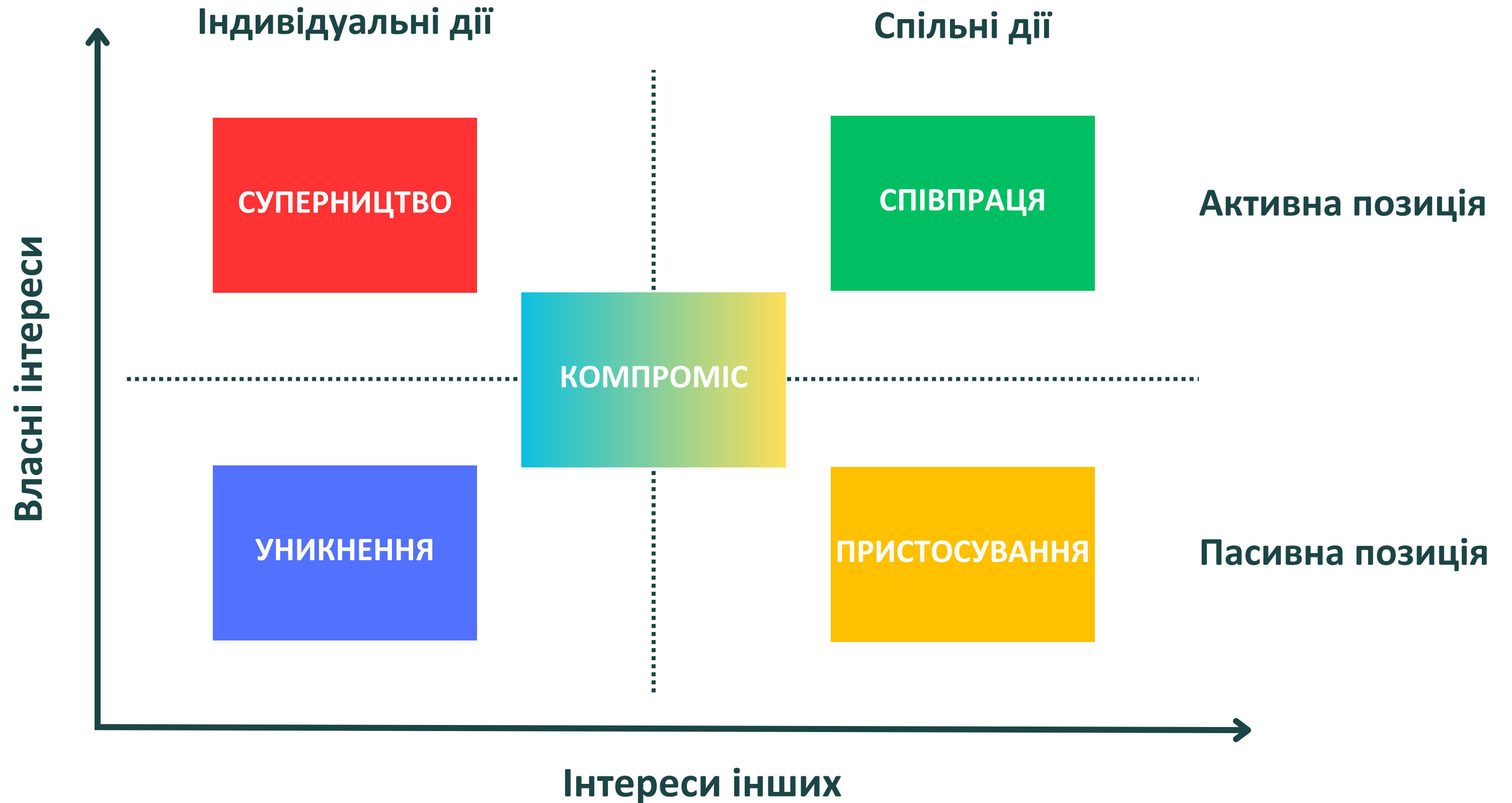
Етапи ескалації

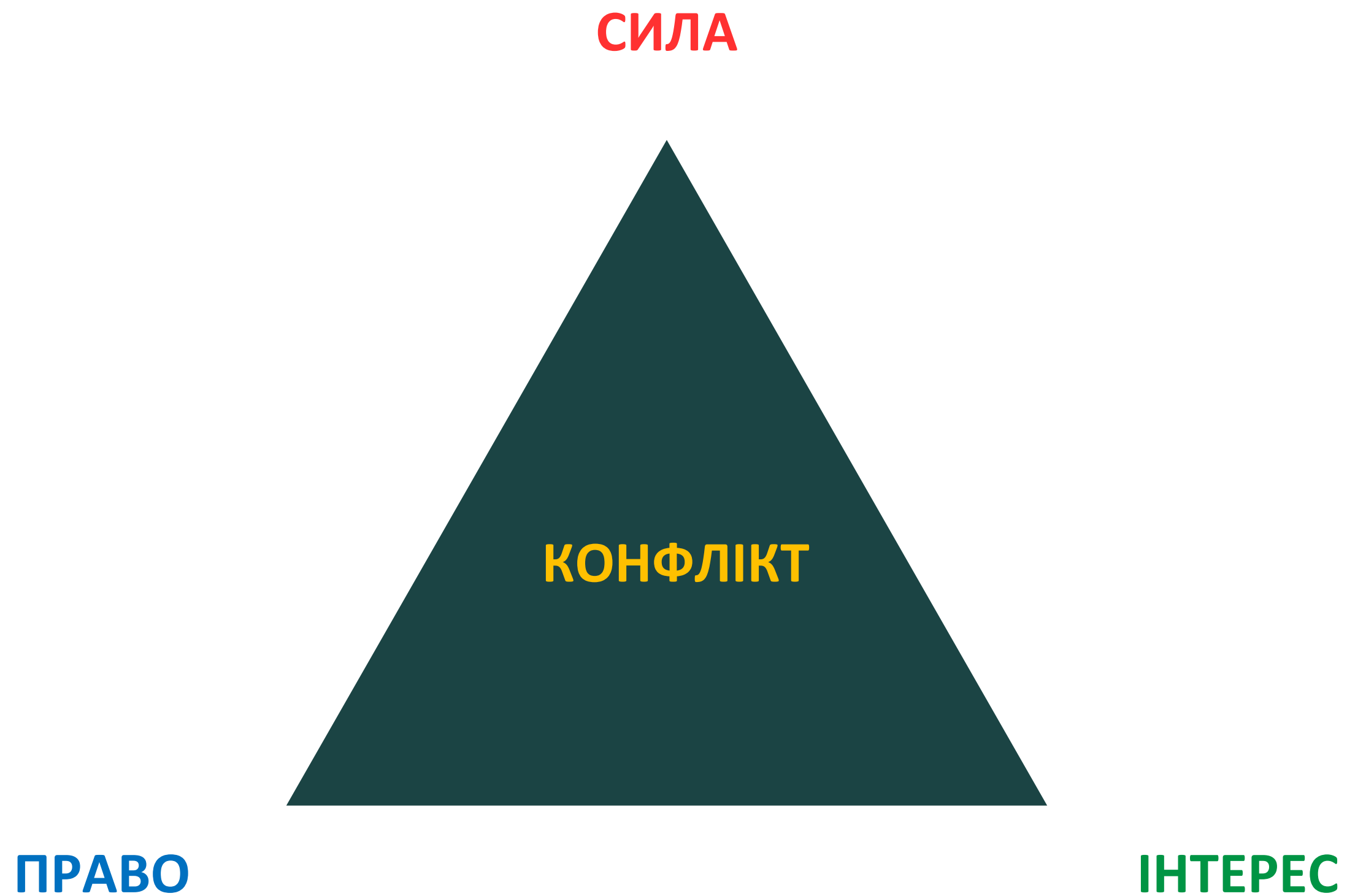
за Фрідріхом Глазлом



mediator.in.ua







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

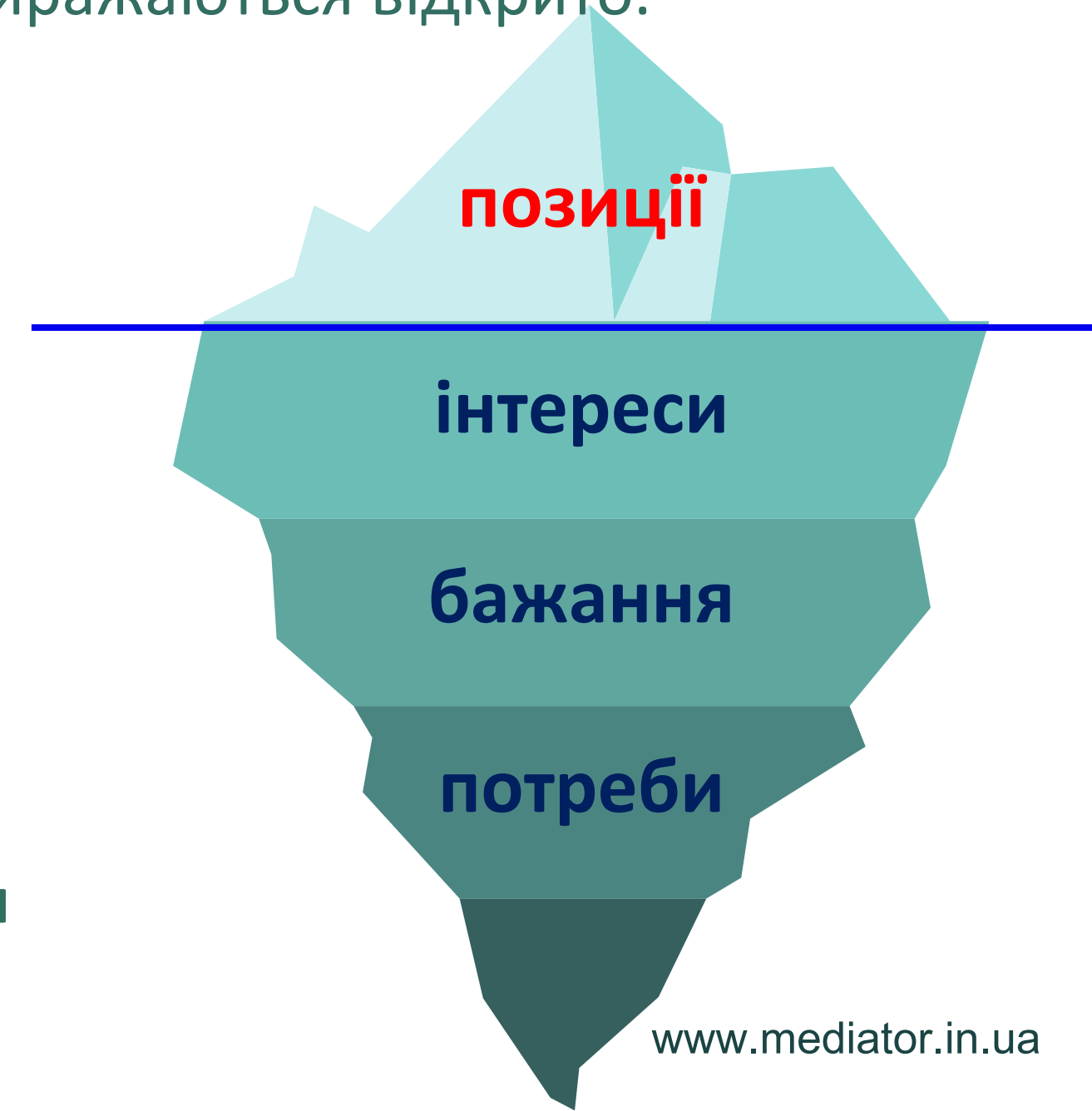
Видима частина над водою символізує "**Позиції**", які характеризуються конкретними, відкритими вимогами або заявами в конфлікті чи переговорах.

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.

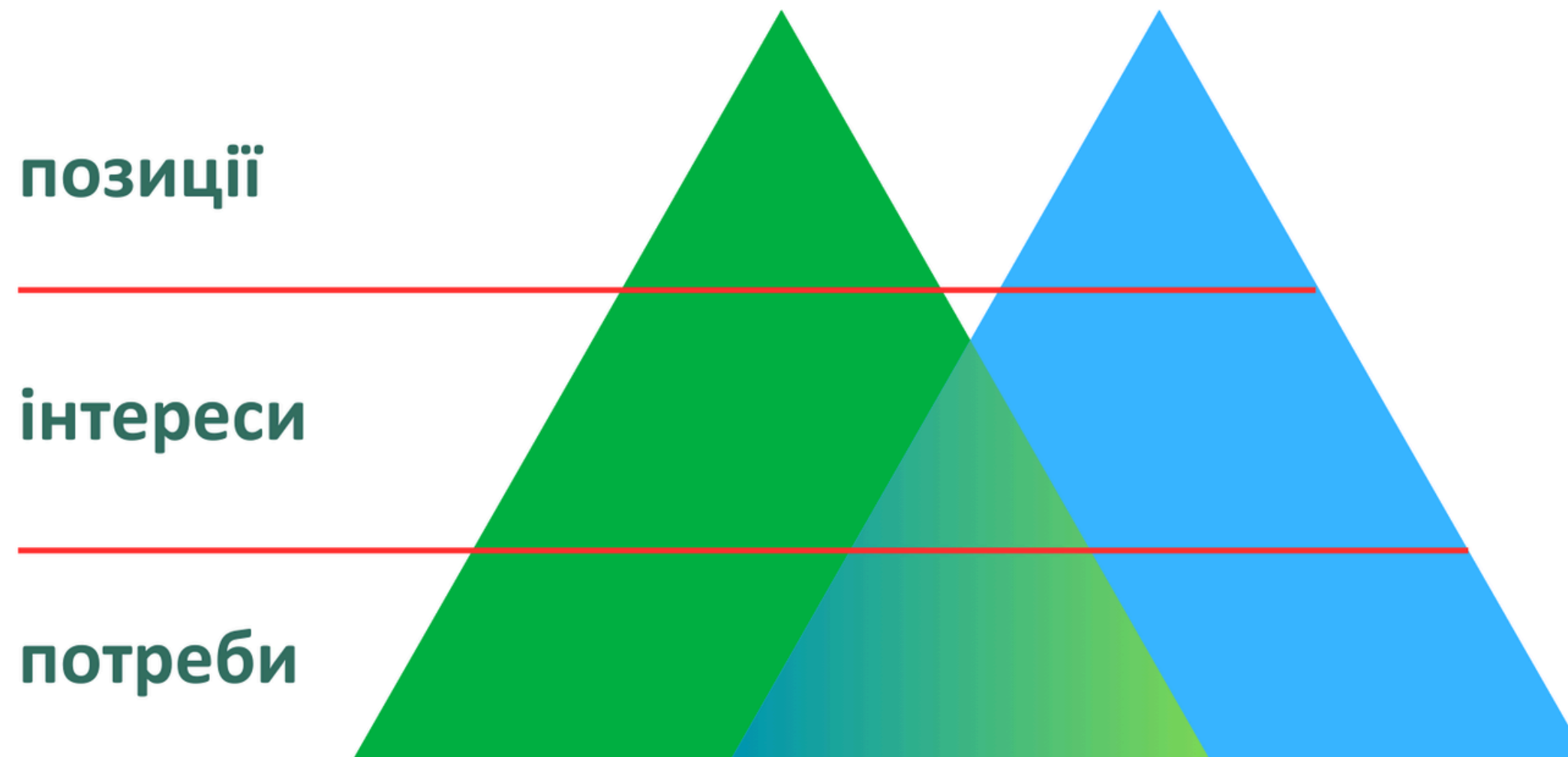
Інтереси – є основою виникнення **позицій**, здебільшого прихованою. Виявлення **інтересів** дозволяють віднайти багато варіантів вирішення спору.

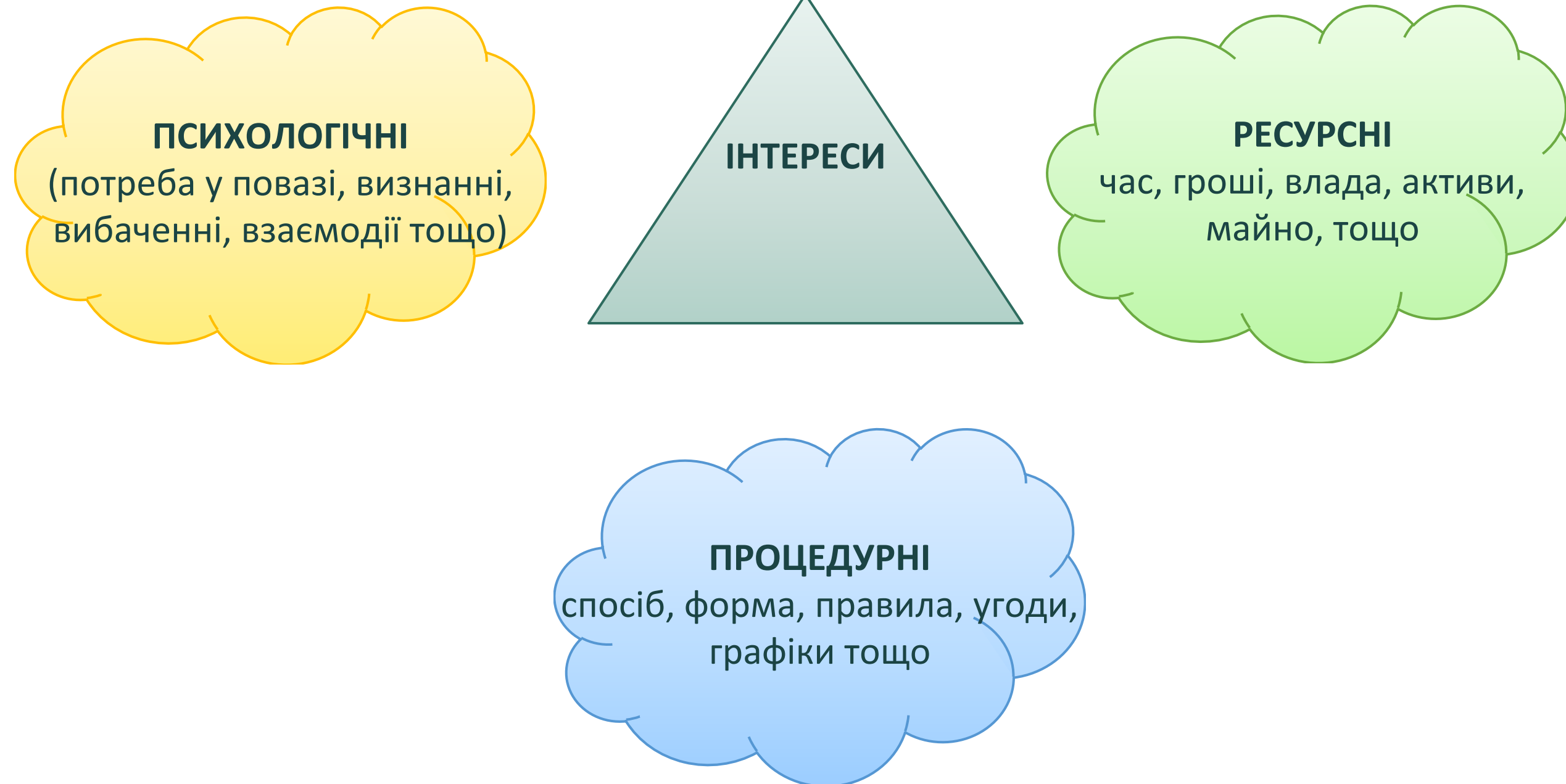
Потреби – виражають необхідність у чомусь і є рушійною силою активності людини. Розрізняють біологічні та соціальні. **Потреби** є основою виникнення **інтересів**.



www.mediator.in.ua

АЙСБЕРГ КОНФЛІКТУ







Притча про падишаха, тлумача снів,
візира і ефективну комунікацію

“Слова мають силу”



Комунікація (від лат. *communication* - повідомлення, передача) - це спілкування між людьми, в процесі якого вони обмінюються повідомленнями, інформацією, думками та почуттями за допомогою мови, чи інших знаків



1. **Задоволення потреби у спілкуванні.** Люди – соціальні істоти, ми маємо потребу в інших людях, так само як у їжі, воді, даху над головою.
2. **Уточнення уявлення про себе.** За допомогою комунікації ми дізнаємося, якими нас сприймають інші та як люди реагують на нашу поведінку.
3. **Демонстрування поваги до іншого.** Те як ми спілкуємось, демонструє наше відношення до людини.
4. **Розбудова стосунків.** Через спілкування ми не тільки знайомимося з іншими людьми, але й встановлюємо відносини.
5. **Обмін інформацією.** За умови інтенціонального слухання, комунікація це завжди про взаємне “збагачення”.
6. **Вплив на інших.** Спілкування один із найдієвіших інструментів впливу.

*“Заберіть у мене все, що я маю, залиште лише мову. І невдовзі я знову поверну все, що мав”
Данієль Вебстер (1782-1852, адвокат, американський політик, двічі держсекретар США)*

Елементами комунікаційного процесу є:

- **відправник** — особа, яка формує і передає інформацію, генерує ідеї;
- **повідомлення** — осмислена ідея, закодована певним чином для адресата;
- **канал** — спосіб передавання інформації;
- **отримувач** — особа, група осіб, яким призначена інформація;
- **зворотний зв'язок** — інформація відправнику про те, наскільки вірно інтерпретовано його вихідне послання.



Види комунікації



mediator.in.ua

Вербальна комунікація - процес мовного, словесного обміну інформацією.

Невербальна комунікація - обмін невербальними сигналами, що супроводжують мовні повідомлення. До невербальних засобів спілкування належать: міміка обличчя, пози, жести, рухи, а також так звана парамова – невербальне звучання повідомлень, манера передачі інформації.

Паравербальна комунікація - це аспект мовлення, який включає в себе не слова, а те, як ми їх вимовляємо - інтонація, темп мовлення, гучність, паузи, наголоси, тон та інші звукові характеристики, які можуть впливати на сприйняття наших слів.



www.mediator.in.ua

Ефективна комунікація



mediator.in.ua

Слухання можна умовно поділити на **уважне** (інтенціональне) або **неуважне** (не чуємо, ігноруємо, забуваємо).

50% ми слухаємо уважно, а ще 50% - неуважно.

З тих 50% уважного слухання 50% інформації ми сприймаємо правильно, а 50% - не розуміємо або інтерпретуємо неправильно.



www.mediator.in.ua

Ефективна комунікація

*«Моя дружина має близько 20 різних способів вимовити моє ім'я.
Кожен спосіб має зовсім різне значення»*



mediator.in.ua

На те як ми сприймаємо інформацію (на формування враження) в процесі комунікації впливають:

- **Мова** (слова) - 7%;
- **Парамова** (звучання, тон) - 38%;
- **Мова тіла** (жести, міміка) - 55%.

*Альберт Мехрабян
Професор психології
Каліфорнійського університету, Лос-Анжелес*



www.mediator.in.ua

Ефективна комунікація



mediator.in.ua

Між тим, що я думаю, тим, що я хочу сказати, тим, що я, як мені здається, кажу, тим, що я кажу, тим, що ви хочете почути, тим, що, як вам здається, ви чуєте, тим, що ви хочете зрозуміти, й тим, що ви розумієте, стоїть десять варіантів виникнення непорозуміння. Але все ж таки спробуймо...

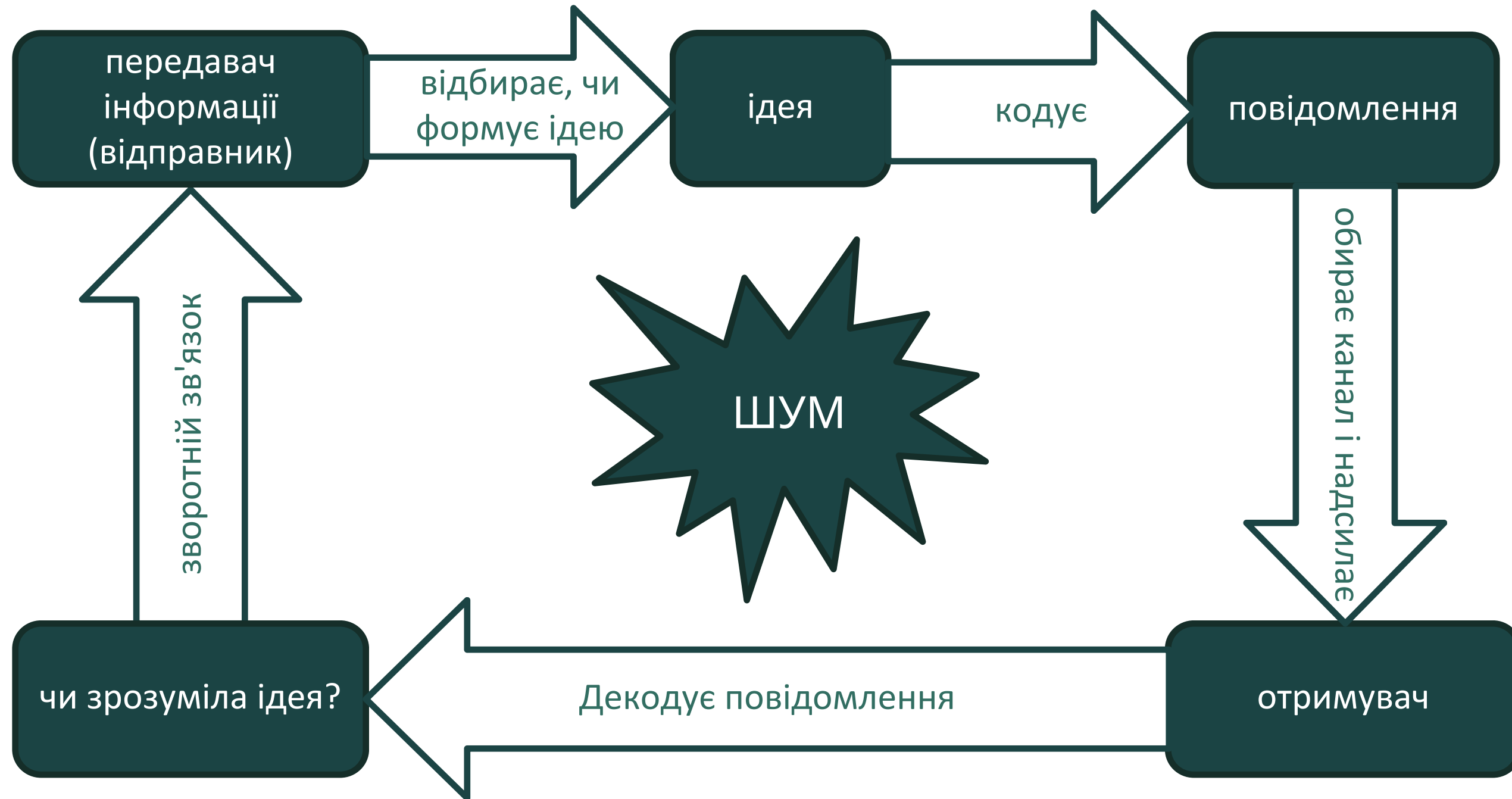
Бернар Вербер (журналіст, прозаїк)



Бар'єри



mediator.in.ua



Бар'єри сприйняття – неоднозначність розуміння змісту повідомлення, що залежить від відмінностей в індивідуальних особливостях співрозмовників. Найчастіше це проявляється у вигляді конфліктів між сферами компетентності та/або перешкод, обумовлених стереотипами/упередженнями людей;

Семантичні бар'єри – неоднозначність тлумачення смислових відтінків слів, паралінгвістичних (інтонація, тон, швидкість) і невербальних чинників мови (жести, міміка, поза, погляд);

Бар'єри зворотного зв'язку – неефективний зворотний зв'язок, що не дає відправнику достатньої інформації про правильність сприйняття його повідомлення;

Невміння слухати – люди частіше орієнтовані на вираження власного внутрішнього світу, ніж на сприйняття і аналіз зовнішньої інформації.



Подолання бар'єрів



mediator.in.ua

Застосування ясної та зрозумілої мови: Уникання фахового жаргону або складних термінів.

Навички активного слухання: Дозволяють не тільки слухати, але й чути співрозмовника, а також спонукати до довірливого спілкування.

Відкрите та асертивне спілкування: Дозволяє чітко і відкрито доносити свою точку зору, проговорювати інтереси та потреби.

Емоційний інтелект: Здатність керувати власними емоціями та розрізняти емоції інших.

Культурна компетентність: Збільшення обізнаності про культурні відмінності.

Навчання та тренінги з управління конфліктами для менеджменту і працівників.

Імплементация медіаційних процедур в корпоративне управління.



www.mediator.in.ua

Ілюзії



mediator.in.ua



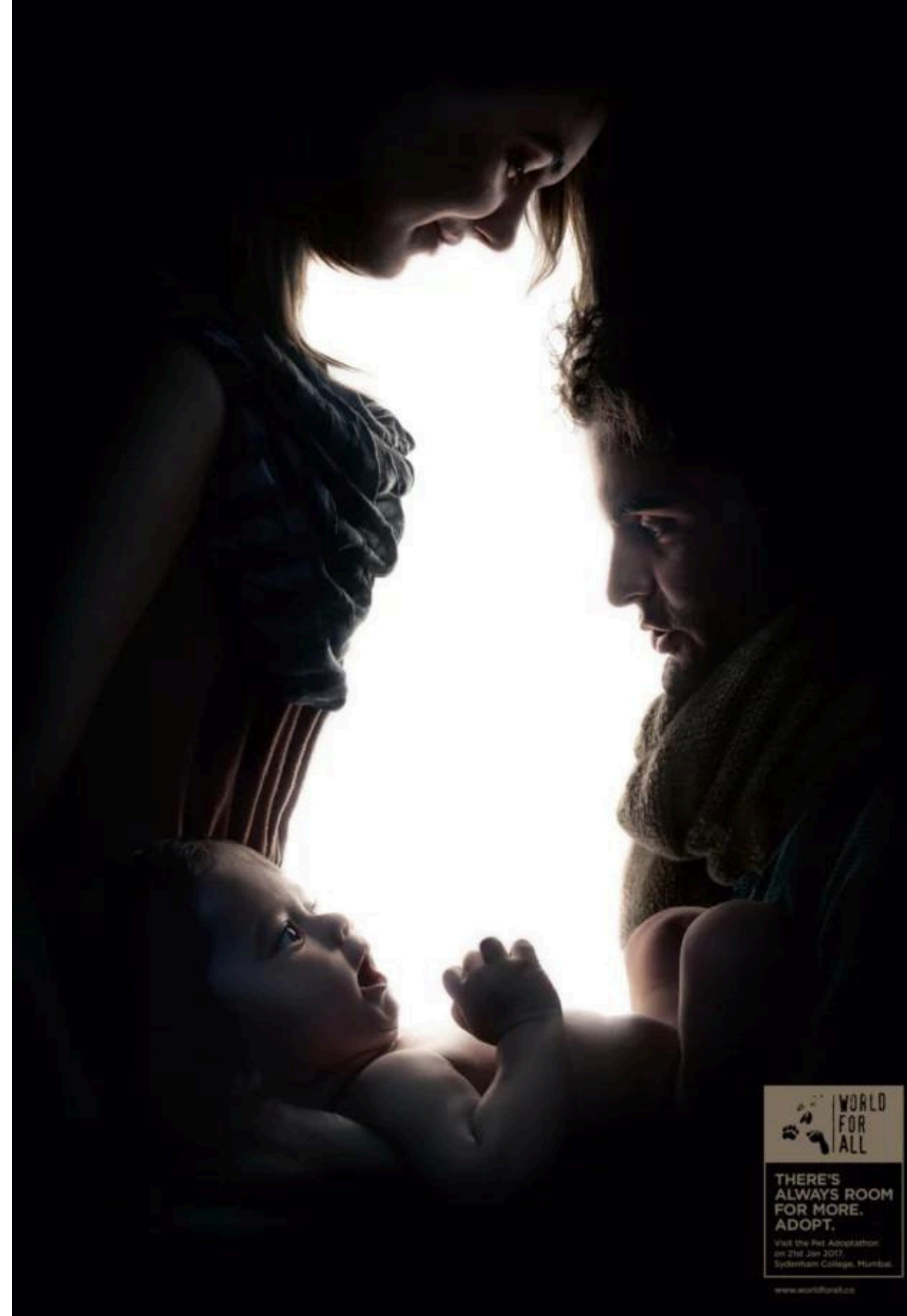
Олег Шупляк

www.mediator.in.ua

Ілюзії



mediator.in.ua



 WORLD FOR ALL
THERE'S ALWAYS ROOM FOR MORE. ADOPT.
Visit the Pet Adoption on 21st Jan 2017, Sydenham College, Mumbai.
www.worldforall.org

www.mediator.in.ua



Процес формування **упереджень** в комунікації можна описати як поетапний розвиток неусвідомлених стереотипів та неправильних уявлень про співрозмовника або ситуацію.

Ключові етапи:

1. **Початкове сприйняття** – на основі зовнішніх факторів (вік, стать, соціальний статус) швидко формуються перші враження.
2. **Стереотипізація** – спрощене мислення спричиняє класифікацію людини у певну категорію на основі подібних попередніх досвідів або загальних стереотипів.
3. **Емоційне підкріплення** – попередні емоційні реакції на певні групи людей впливають на наші судження та сприйняття.
4. **Пошук підтвердження** – людина схильна звертати увагу лише на ті факти, що підтверджують її упередження, ігноруючи інші.
5. **Зміцнення упередження** – через повторення такого мислення упередження стають стійкими і впливають на подальше спілкування, перешкоджаючи об'єктивності.

Драбина упереджень



Опис ситуації

Ви вирушили у тривалу подорож поїздом. Подорож триватиме кілька днів. Ви ділите спальне купе з трьома іншими пасажирами.

Кому з пасажирів ви віддали б перевагу в якості сусідів по купе?

З якими пасажирами ви не хотіли б їхати в одному купе?

- Працівник банку з ноутбуком та купою паперів, телефонних дзвінків.
- Гладкий чоловік з великим пакетом їжі.
- Глухонімий хлопчина.
- Жінка ромської національності (циганка) з дитиною.
- Чоловік середнього віку на милицях.
- Молодик, який щойно вийшов із в'язниці.
- Рок-співачка – феміністка.
- Темношкірий іноземний студент.
- Жінка у хіджабі.
- Молода мама з двома маленькими дітьми
- Пара, яка везе своїх собак дуже рідкісної породи на виставку
- П'яний футбольний фанат.
- Заробітчанин у поношеному одязі.
- Солдат у військовій формі.

Петля конфлікту



mediator.in.ua

Емоційна петля конфлікту - це самопідтримуваний механізм, який формує наш стиль реагування
Подія → Інтерпретація → Емоція → Реакція → Патерн

1. **Подія** нейтральна
2. **Інтерпретація** - автоматичне пояснення через досвід
3. **Емоція** - інтерпретація запускає хімічну реакцію
4. **Реакція** - дії людини під впливом емоції
5. **Патерн** - петля стає “нормою”



Техніки активного слухання



mediator.in.ua

- Мовчання
- Ехо
- Запитання
- Перефразування
- Переформулювання
- Рефреймінг
- Віддзеркалення
- Центрування
- Резюмування
- Голос нічного діджея
- Рапорт



www.mediator.in.ua



Відкриті питання

Починаються зі слів: що, як, який, скільки, чому - і передбачають отримання розгорнутої відповіді.

Приклад:

- *Що саме Вас не влаштовує?*
- *Що ви про це думаєте?*
- *Чому ви вважаєте, що ...?*
- *Які у вас очікування щодо ...?*

Закриті питання

На них співрозмовник, як правило, може відповісти тільки односкладовими "так" або "ні".



- Продовження монологу після запитання
- Декілька запитань підряд
- Відповідь на своє ж запитання
- Переривання відповіді співрозмовника
- Запитання «Чому ти ...?», «Як ти міг ...?»
- Запитання «Не ...»



Золоті питання



mediator.in.ua

- Що для вас важливо?
- Що це для вас означає?
- Чому це для вас важливо?



Ненасильницька комунікація



mediator.in.ua

Ненасильницька комунікація - метод спілкування, про який говорив американський психолог доктор Маршалл Розенберг, який ґрунтується на емпатії





Основні принципи ННК

- Потреби є мотиватором усіх наших дій
- Емоції та почуття вказують на приховані за ними потреби, дії інших є лише тригером
- Існує безліч варіантів задоволення однієї потреби
- Лише я відповідаю за свої почуття
- Брати на себе відповідальність лише за те, що я можу контролювати



Принцип підходу з 4-х кроків

Основа ненасильницької комунікації полягає у використанні чотирьох кроків:

1. **Спостереження:** Що я бачу чи чую без оцінки або судження?
2. **Почуття:** Що я відчуваю у зв'язку з тим, що я бачу або чую?
3. **Потреби:** Які мої потреби стоять за цими почуттями?
4. **Прохання:** Що я хотів би попросити, щоб покращити ситуацію?



Ненасильницька комунікація



mediator.in.ua

Шакал: Агресивна поведінка	Жирафа: Доброзичливість
Негативне світосприйняття та прогнозування	Позитивне світосприйняття та прогнозування
Опір, захист, оцінювання	Налаштованість на контакт
Маніпуляція	Задоволення своїх потреб та оточення
Домінування	Чуйність, емпатія
Нав'язування своєї позиції	Розуміння себе і бажання зрозуміти іншого
Негативна інтерпретація фактів	Безоціночне сприйняття фактів
Автоматичне реагування на ситуацію	Співчутливий аналіз ситуації

Ненасильницька комунікація



mediator.in.ua

Шакал

Про себе “Зі мною щось не так!”

Про інших: “З іншими щось не так!”



Жирафа

Про себе: “Що я відчуваю? Що мені зараз потрібно?”

Про інших: “Що він зараз відчуває? Що йому потрібно?”



www.mediator.in.ua

Я-повідомлення

Сформулювати висловлювання в безособовій формі

Визначити свою емоцію (почуття)

Висловити її від першої особи

Формула “Я - повідомлення”:

- факт, спостереження (без осуду) —
- моя емоція (не міркування) —
- чому мені (нам) це важливо —
- запит, прохання, наслідки



Коли — описати ситуацію чи поведінку, яка викликає негативні переживання (факти/що сталося), головне пам'ятати, що ми відділяємо людину від проблеми

Я почуваюся — висловити власні емоції та переживання з приводу ситуації (як вплинуло?)

Тому_що — висловити власні потреби, інтереси (що для вас є важливим?)

Запит — ось чому я хочу/бажаю - описати бажані зміни, запропонувати варіант вирішення ситуації (які варіанти рішення ви бачите)



“Я - повідомлення”

симуляції, акваріум



Ситуація 1. Подруга / друг не відповідає на Ваше СМС-повідомлення і Вам здається, що вона, він вас ігнорує. Запитайте подругу прямо, в чому річ

Ситуація 2. У черзі ви почули, як колеги з іншого відділу розповідають один одному плітки про вашу подругу або друга.

Ситуація 3. Ви проговорили з дитиною, що вона може йти гуляти лише після того, як зробить уроки. І наче узгодили це правило, але сьогодні дитина говорить, що вона запланувала похід в кіно з друзями і не встигне доробити уроки.

Ситуація 4. Колега взяв у Вас папку з документами і не повертає, хоча Ви уже не раз йому нагадували.

Ситуація 5. До Вас звертається колега з проханням допомогти з виконанням певної частини роботи. Минулого разу було так само і тоді ви не встигли зробити власну роботу. Скажіть через Я-повідомлення про це колезі та відмовте в допомозі.

Ситуація 7. Колега-друг просить сказати йому пароль від Вашої електронної пошти, мотивуючи це тим, що між друзями не повинно бути таємниць. Ви не хочеш цього робити.

Ситуація 8. Ваша кохана людина постійно жартує про вас в колі спільних друзів. Жарти наче необразливі і друзів цих ви знаєте давно, але Вам це не приємно.

Ситуація 9. Колега постійно перериває вас на нарадах, через що ви не можете повноцінно висловити свою думку.

Ситуація 10. Член сім'ї не допомагає по господарству, що викликає у вас роздратування.

Ситуація 11. Один з друзів постійно запізнюється на зустрічі.

Ситуація 12. Співробітник систематично не дотримується дедлайнів.



Комунікативна модель «4 вуха» або «4 сторони повідомлення»

Модель чотирьох каналів запропонована німецьким психологом **Фрідеманном Шульцем фон Туном** у 1981 році для інтерпретації мовних повідомлень.

Ця модель описує багаторівневий характер повідомлень, що надсилаються людьми в комунікації.

На думку Шульца фон Туна, приховані рівні (сміслові значення) всередині повідомлення сприймаються одночасно з його вихідним значенням і несуть сильніше емоційне послання, ніж його вихідний сенс.

Комунікативна модель фон Туна



mediator.in.ua

Рівень **фактів** - містить безпосередньо ті факти та дані про стан речей, що описані у повідомленні. Що саме мені хочуть повідомити?

Рівень **заклик** - закликає до дії або передає якесь бажання.

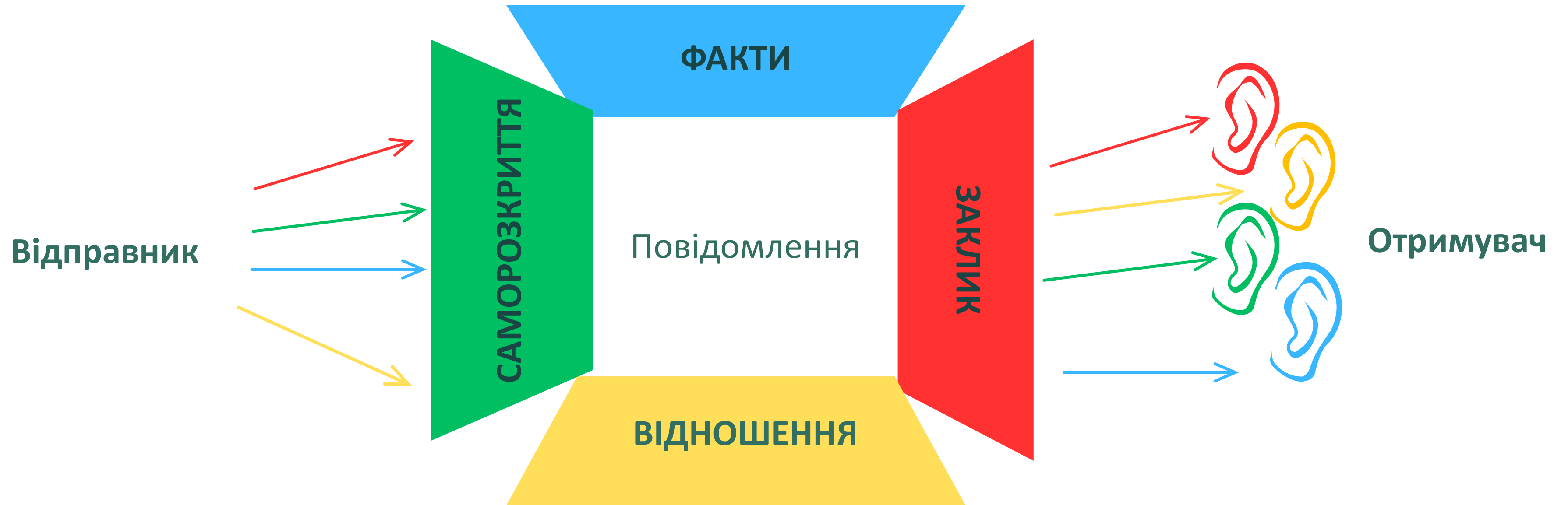
Рівень **відношення** - висловлює ставлення до співрозмовника чи події, пов'язаної із ним.

Рівень **саморозкриття** передає «Я» особи, що говорить - свідомо чи несвідомо, наприклад, інформацію про самоідентифікацію, мотиви, систему цінностей, емоції.

Комунікативна модель фон Туна



mediator.in.ua

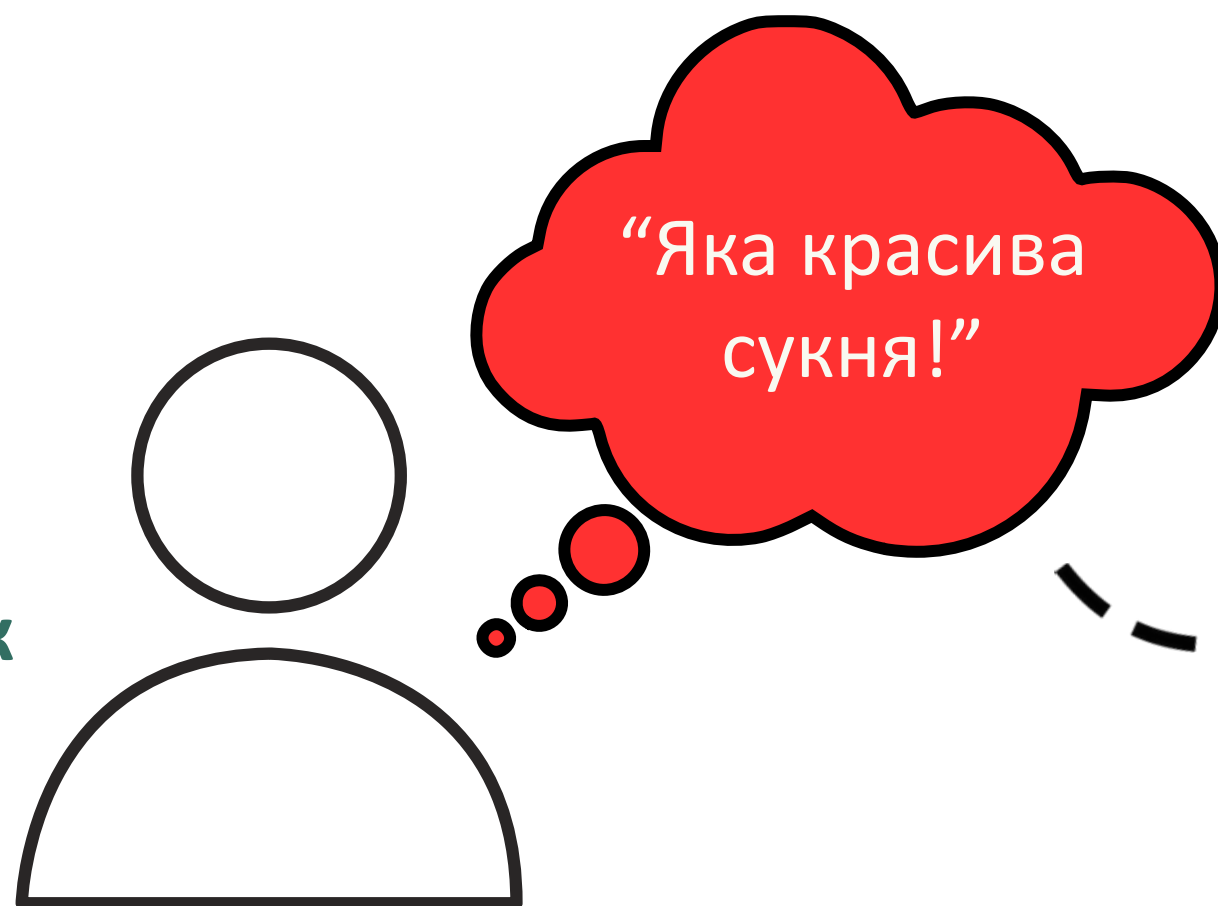


Комунікативна модель фон Туна



mediator.in.ua

Відправник



говорить на
рівні "заклик"



Отримувач

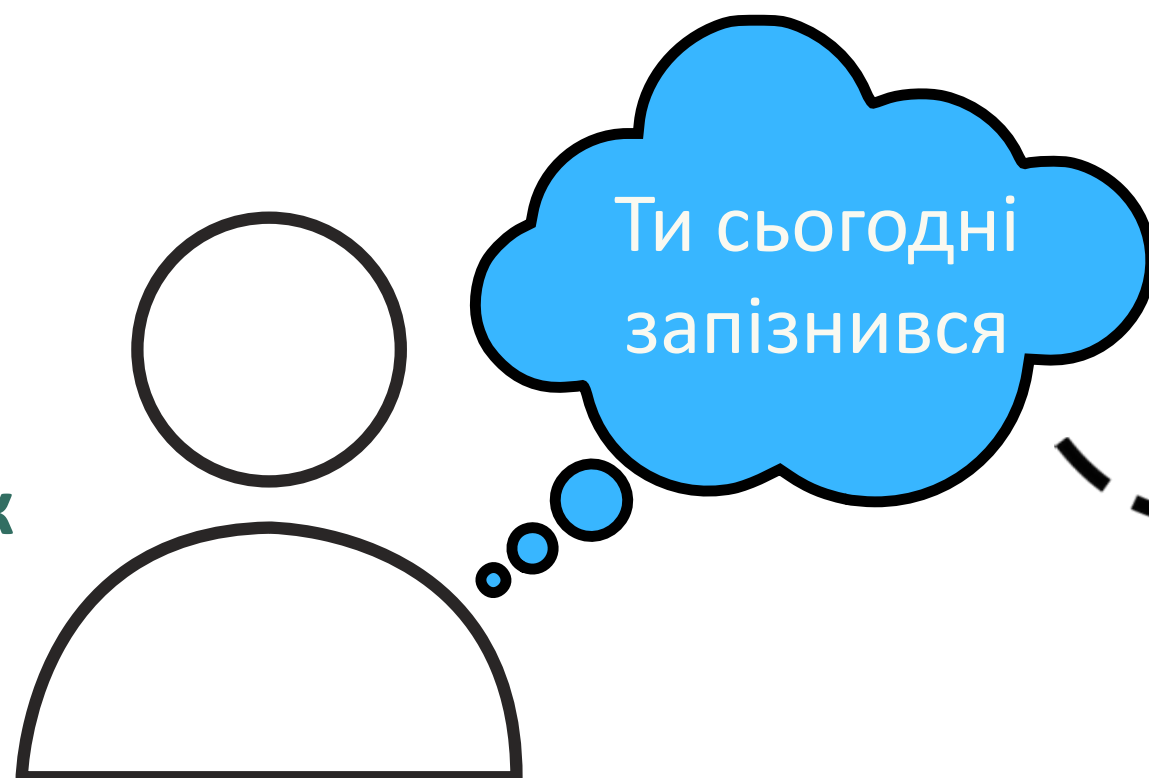
чує на рівні "факти"

Комунікативна модель фон Туна

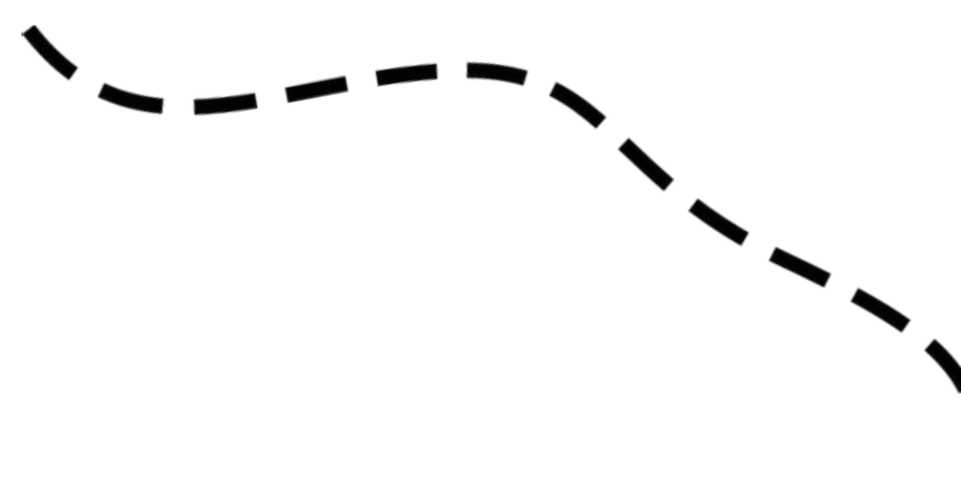


mediator.in.ua

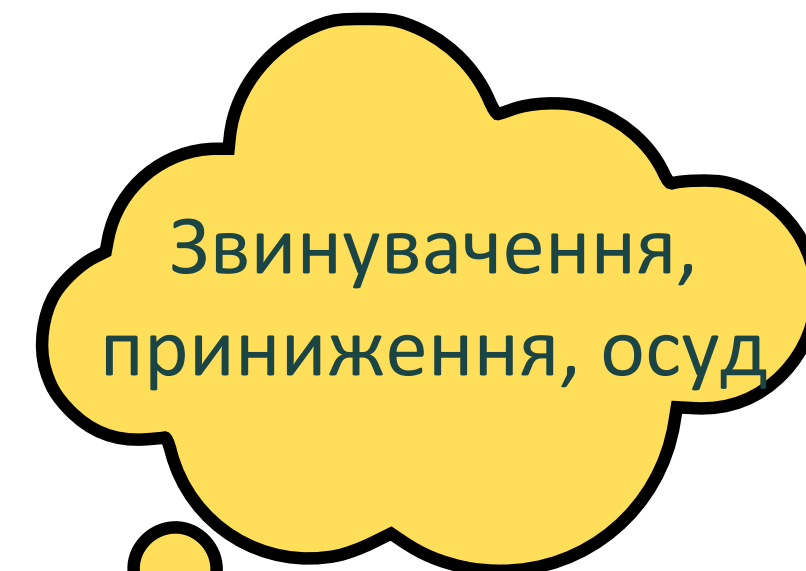
Відправник



говорить на
рівні **“фактів”**



Отримувач

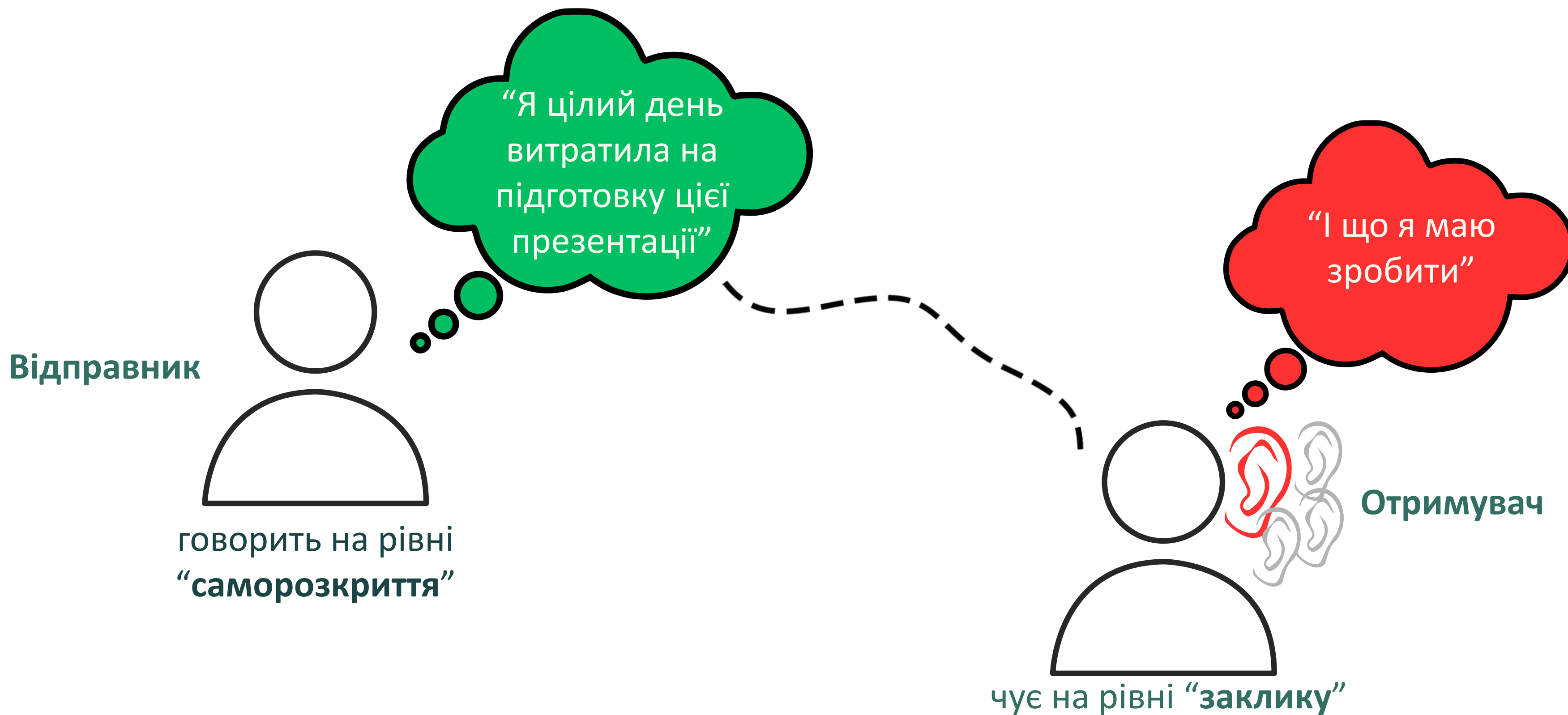


чує на рівні
“відношення”

Комунікативна модель фон Туна



mediator.in.ua





Приклад:

«Навіщо мені погоджуватися на явно програшний варіант?»

- **Фактичний зміст:** Пропозиція не відповідає очікуванням
- **Саморозкриття:** Невдоволеність, обурення, розчарування
- **Ставлення:** Неповага, знецінення (не варто моєї уваги)
- **Заклик до дії:** Запропонуйте кращий варіант



Питання для тренування моделі “4 сторони повідомлення”

- Що мені намагаються сказати? Це факт, заклик, ставлення чи відношення?
- Що я відчуваю в цей час - комфорт чи дискомфорт?
- Які емоції виникають у мене від почутого?
- Яке відношення до мене має почуте?
- Чому я так реагую?
- Як можна було б реагувати по-іншому?

Вправа



mediator.in.ua

Зробіть розбір кожної фрази за 4 рівнями.

1. **Фактологічний** (констатація факту, що сталося. Без оцінки, критики, аналізу)
2. **Саморозкриття** (що я відчуваю/хочу)
3. **Заклик/апеляція** (яку дію очікую, до чого хочу спонукати співрозмовника)
4. **Стосунки** (що я думаю про співрозмовника/наші відносини)

- Я бачу, що сьогодні нараду розпочали із запізненням на 15 хвилин.
- Учора в проєкті з'явилася нова версія файлу без погодження.
- Під час обговорення було кілька підвищених тонів.
- Слухай, давай без звинувачень, я хочу зрозуміти, що саме сталося.
- Мені набридло, що мою роботу не цінують.
- Він знову все зробив по-своєму, не порадившись зі мною.
- Я не відчуваю підтримки від команди.
- Вона зовсім не слухає, що я кажу.
- Я більше так працювати не буду.
- Я втомився(лася) від цього постійного тиску керівництва.





Зворотній зв'язок – це вербальні й невербальні повідомлення, які людина навмисно чи ненавмисно посилає у відповідь на повідомлення іншої людини.

Серед видів зворотного зв'язку виділяють **оціночний і безоціночний**.

Оціночний зворотній зв'язок – повідомлення своєї думки, свого ставлення до того, про що йде мова.

Безоціночний зворотній зв'язок – не містить висловленого ставлення до обговорюваного питання. Використовується, коли один співрозмовник хоче більше довідатися про почуття людини або допомогти їй сформулювати думку з конкретного приводу, при цьому прямо не втручаючись у дії іншого співрозмовника.

Зворотній зв'язок



mediator.in.ua

Корисні поради:

Зворотній зв'язок йде від бажання допомогти людині. Не самоствердитися за її рахунок, не висловити «все, що я про неї думаю».

Зворотній зв'язок спрямований на дію, а не на людину. Не «Іван поганий», а його вчинок чи результат роботи говорить про те, що Івану потрібно бути уважнішим до деталей.

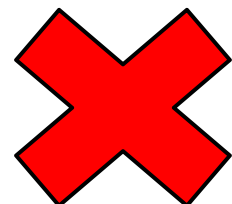
Більше конкретики. Говорити не в загальному, а про конкретну ситуацію, завдання або проєкт. Ретельна підготовка. Дайте собі час, зберіть факти і аргументи для якісного зворотнього зв'язку. Відмовтеся від емоційних оціночних реплік на користь конкретних прикладів.

Шукайте формулювання. Правду можна говорити приємними словами. Пам'ятайте, що людина, з якою ви говорите, вам важлива. Обов'язково сформулюйте мету — чого ви хочете досягти в результаті бесіди.



Асертивність - здатність людини відстоювати свою думку, не порушуючи моральних прав іншої сторони

Асертивна поведінка - прийняття на себе відповідальності за власну поведінку, не звинувачуючи інших людей за нашу реакцію на їх поведінку



Протилежність асертивній поведінці - поведінка агресивна, маніпулятивна, пасивна

Особисті кордони — це межа, яка відокремлює одну людину від іншої. Невидима грань, яку ми створюємо у спробах позначити різницю між власним внутрішнім світом і світом іншої людини. Особисті кордони потрібні для збереження цілісності особистості, вони визначають дозволеність у взаємодії з іншими людьми.

Кордони бувають:

- Соціальні
- Фізичні
- Інтелектуальні й духовні
- Емоційні



Асертивна відмова

*Те що не заперечується,
одного разу стане стандартом*



mediator.in.ua

Слово “ні” – одне з найперших слів у лексиконі маленьких дітей, проте здатність сказати його в дорослому житті перетворюється на справжній виклик. Ми боїмося відмовити через страх зіпсувати стосунки, почуття провини, тиск ззовні.

Уміння сказати «ні» допомагає зберігати межі, залишатися впевненим у собі й уникати надмірного стресу.

Асертивна відмова — це спосіб сказати «ні» з повагою як до себе, так і до інших, без агресії та самоприниження.

Чому важливо вміти говорити «ні»:

- Захист особистих меж
- Збереження самоповаги
- Чесність у стосунках
- Ефективне управління часом



www.mediator.in.ua

Відео



mediator.in.ua

Відео: “Асертивна відмова”



www.mediator.in.ua



Асертивна відмова: як це робити правильно?

- **Будьте чіткими та впевненими:** Коли ви відмовляєте, говоріть прямо. Не варто використовувати двозначні фрази або виправдання.
- **Не вибачайтеся надмірно:** Важливо бути ввічливим, але не потрібно вибачатися без кінця за відмову. Просте «мені шкода, але ні» — цього достатньо.
- **Поясніть причину (якщо це доречно):** Коротке пояснення може допомогти іншим зрозуміти ваші межі.
- **Пропонуйте альтернативи (якщо можливо):** Це чудовий спосіб залишатися асертивним і доброзичливим.
- **Практикуйте мовчання після відмови:** Після того, як ви сказали «ні», важливо витримати паузу і не починати пояснювати чи виправдовуватись. Це показує вашу впевненість у рішенні.



- Як у вас зазвичай приймаються рішення: централізовано керівництвом чи колективно?
- Що для вашої команди важливіше: результат будь-якою ціною чи гармонійні відносини?
- Чи заохочується у вас вільне висловлення думок навіть тоді, коли вони не збігаються з позицією керівництва?

Корпоративна культура - це “невидимий код” організації. Вона визначає, як ми приймаємо рішення, як взаємодіємо, як комунікуємо. Жодна культура не є “правильною” чи “неправильною”. Вони відповідають різним етапам розвитку компаній і різним завданням.

Але ключове: культура визначає, як ми конфліктуємо.

- У червоній - конфлікт вирішується наказом.
- У бурштиновій - через процедури і правила.
- У помаранчевій - через конкуренцію і переговори.
- У зеленій - через діалог і емпатію.
- У бірюзовій - через самоорганізацію і спільне бачення.





Червона	Сила і виживання	Лідер тримає владу через страх і контроль	Реактивність, хаотичне середовище
Бурштинова	Ієрархія і порядок	Жорсткі правила, чіткі ролі, дисципліна	Стабільність через контроль і підпорядкування
Помаранчева	Результат і конкуренція	Мета: успіх, прибуток, ефективність	Конкуренція, інновації, KPI, контроль виконання
Зелена	Цінності і люди	Атмосфера довіри й співпраці	Горизонтальні структури, важлива думка кожного, розвиток, культура спільноти
Бірюзова	Довіра і партнерство	Самоорганізація, відсутність ієрархії	Спільна мета, автономність, гнучкість Орієнтація на позитивний вплив і сталість

5 дисфункцій команди

Тест:

<https://www.mediator.in.ua/team-assessment>



mediator.in.ua



5 дисфункцій команди

Тест:

<https://www.mediator.in.ua/team-assessment>



mediator.in.ua

1. Відсутність довіри (Absence of Trust)

Члени команди не діляться проблемами між собою, бояться показати вразливість, не визнають помилок, не просять допомоги.

2. Страх конфлікту (Fear of Conflict)

Команда уникає конфліктів та дискусій, боїться розбіжностей у думках. Рішення ухвалюються поверхнево, без глибокого пропрацювання, приховані конфлікти накопичуються, важливі питання залишаються невирішеними, домінує "штучна гармонія".

3. Відсутність залученості (Lack of Commitment)

Учасники команди не відчують себе частиною ухвалених рішень, їхня думка не враховується або обговорення є неефективними. Відсутність відповідальності за спільні цілі, затримки в реалізації рішень.

4. Ухилення від відповідальності (Avoidance of Accountability)

Люди не хочуть брати відповідальність за свої результати та не контролюють дії колег. Зниження продуктивності команди, відсутність драйву в роботі, невиконання KPI.

5. Байдужість до командних результатів (Inattention to Results)

Команда фокусується на особистих цілях та інтересах, а не на загальному результаті. Погіршення ефективності команди, конкуренція всередині команди, а не співпраця.