- Особисті бар'єри: різні інтереси та цінності, що можуть бути незрозумілі для колег, різні сприйняття відповідальності за проєкт та робочого графіку, наприклад “продуктивність ≠ час в офісі”.

Конфлікт у різновіковій команді – це не деструктивний процес, а точка перетину і за умови правильного управління це стає грунтом для зростання. Конфлікт-менеджмент виступає тут зв’язуючим елементом. Його ключова роль полягає у наступному:

- Перехід від позицій до інтересів: інструменти медіації допомагають працівникам зрозуміти глибинні потреби одне одного. Замість суперечки про те, як виконувати завдання (позиція), фокус зміщується на те, чому це важливо зробити ефективно (спільний інтерес).
- Впровадження культури відкритого діалогу: фасилітація командних зустрічей дозволяє створити безпечне середовище, де кожен може висловити свої очікування без страху осуду чи знецінення.
- Впровадження системи багатостороннього зворотного зв'язку та узгодження критеріїв оцінки: заміна вертикальної критики від керівника до підлеглого на систему двостороннього діалогу з короткими чекінами в таймлайні виконання задач та узгодження чітких критеріїв та строків виконання завдань, що дозволяє старшому поколінню отримати необхідне відчуття контролю та прогнозованості, а молодшому – бажану гнучкість робочого графіка.
- Розробка єдиного комунікаційного протоколу: допомога команді у створенні прозорих правил взаємодії (в які години ми пишемо в робочий чат, коли використовуємо пошту, а коли наради онлайн чи офлайн), що знімає щоденну напругу.

Ефективний конфлікт-менеджмент трансформує міжпоколінні відмінності з джерела роздратування на конкурентну перевагу компанії. Синергія сталого досвіду старших працівників та інноваційності молодших можлива лише там, де конфлікти модеруються, а емпатія та повага стають частиною корпоративної культури.

Аліна ЦІЛИК
здобувачка вищої освіти ступеня магістр
програми «Медіація та менеджмент конфліктів»
Бізнес Школи КРОК
Університету «КРОК»
TsilykAV@krok.edu.ua

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ МЕДІАЦІЇ, АРБІТРАЖУ ТА ПЕРЕГОВОРІВ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ КОНФЛІКТІВ

Медіація – це процес, в якому нейтральна третя сторона, медіатор, допомагає вирішити конфлікт, сприяючи виробленню добровільної угоди між конфліктуючими сторонами. Медіатор полегшує процес спілкування між сторонами, допомагає глибше зрозуміти їхні позиції та інтереси, шукає ефективні шляхи вирішення проблеми, надаючи можливість сторонам дійти власної згоди.

Функції медіатора:

1. Оцінювач конфліктів. У цій ролі медіатор повинен зважено і ретельно вивчити все, що стосується учасників конфлікту, зібрати інформацію про всіх її учасників.

2. Активний слухач. У цій ролі медіатор повинен все уважно вислухати для того, щоб уяснити як змістовну, так і емоційну складові конфлікту.

3. Неупереджений організатор процесу.

4. Бути генератором альтернативних пропозицій. У цій ролі медіатор зобов'язаний допомогти протидіючим сторонам знайти рішення.

5. Стати джерелом інформації. Медіатор повинен забезпечувати учасників конфлікту інформацією або надавати їм допомогу в її пошуку.

У перекладі з латинської мови слово konflictus означає «зіткнення». Це може бути зіткнення різних ідей, цінностей, думок, поглядів, людей, країн. Основою конфліктів є несумісні цілі, цінності, інтереси, типи поведінки окремих людей та їхніх груп.

Конфлікт – це ситуація сприйняття такої несумісності. Конфлікти є неминучим явищем, адже люди різні, їхні потреби, досвід, інтереси й погляди теж можуть бути різними. Тому конфлікти є важливою частиною життя кожного з нас.

Конфлікт – це зіткнення, яке виникає через наявність у людей протилежних цілей, інтересів, думок, поглядів тощо.

Враховуючи вищевикладене, медіація та конфлікт тісно пов’язані між собою.

Переваги медіації у вирішенні конфлікту:

У сучасних умовах вирішення конфліктів не завжди потребує тривалого та складного судового розгляду. Досить часто сторони можуть досягти взаємоприйнятного результату шляхом медіації – добровільної, конфіденційної та впорядкованої процедури врегулювання спорів за участю незалежного посередника, яким виступає медіатор.

Головною перевагою медіації є те, що остаточне рішення формується самими сторонами, а не нав’язується третьою особою. Медіатор не виконує функцій судді: він не визначає правоту чи вину учасників конфлікту, не аналізує докази та не ухвалює рішення щодо предмета спору.

Його роль полягає у створенні умов для ефективного діалогу, допомозі сторонам у виявленні справжніх причин непорозуміння, усвідомленні взаємних інтересів та пошуку компромісу, який задовольнить усіх учасників процесу, наголошують у Херсонському апеляційному суді.

Медіація має багато переваг. Вона допомагає сторонам спокійно обговорити проблему, знизити емоційну напругу та уникнути загострення конфлікту. Крім того, такий спосіб врегулювання спору дозволяє заощадити час і кошти порівняно із судовим розглядом. Особливо цінною медіація є у випадках, коли сторонам важливо не лише знайти вирішення проблеми, а й зберегти нормальні особисті, сімейні, трудові чи ділові відносини та продовжувати спілкування в майбутньому.

Водночас медіація не замінює правосуддя і не обмежує право особи на звернення до суду. Це додатковий правовий механізм, який дає сторонам можливість самостійно впливати на результат вирішення спору. Якщо домовленості досягнуто, сторони можуть укласти відповідну угоду за результатами медіації.

Отже, медіація є важливим інструментом формування культури мирного врегулювання спорів. Вона сприяє діалогу, відповідальності сторін за прийняті рішення та пошуку балансу між правовими позиціями й реальними інтересами учасників конфлікту.

Окрім медіації одним із способів врегулювання конфлікту є арбітраж.

Арбітраж це позасудовий захист прав, свобод та інтересів учасників правовідносин..

Позасудові форми захисту:

- Захист прав, свобод та інтересів Президентом України, органами державної влади, органами місцевого самоврядування
- - захист прав нотаріусом (вчинення виконавчого напису на борговому документі)
- - досудове врегулювання спору про право його сторонами
- - застосування альтернативних способів вирішення спору (медіація, третейське судочинство та ін.)
- -самозахист

На відміну від медіації чи переговорів, рішення винесене, під час врегулювання спорів шляхом арбітражу, є обов'язковим для сторін. Арбітраж має обов'язкову силу. Рішення арбітра вирішує спір, навіть якщо одна чи обидві сторони з ним не згодні. Крім того, рішення арбітра, швидше за все, запобіжить скасуванню або зміні рішення шляхом звернення до апеляційного суду.

Арбітражний процес схожий на судовий розгляд, під час якого сторони роблять вступні заяви та надають арбітру докази. Порівняно з судовим процесом , арбітраж для вирішення спору менш формальний і може бути завершений швидше. Арбітражний процес може бути обов'язковим або не обов'язковим. Коли арбітраж є обов'язковим, рішення є остаточним, може бути виконане судом і оскаржене на дуже обмежених підставах.

Існують такі види арбітражу: інституційний (міжнародна торгівельна палата, лондонський міжнародний арбітражний суд, міжнародний центр вирішення інституційних спорів) , арбітраж ad hoc.

Характеристики арбітражу:

- Може застосовуватись добровільно
- Приватний процес (якщо не подано апеляцію)
- Менш формальний і структурований, ніж звернення до суду, залежно від правил арбітражу
- Зазвичай швидший та дешевший, ніж звернення до суду, залежно від правил арбітражу
- Коли сторона має можливість подати докази та аргументи
- Рішення арбітра може бути виконане в примусовому порядку

Окрім врегулювання спорів шляхом арбітражу та медіації, можливо ще переговорами.

О. Майстренко зосереджує увагу на таких перевагах переговорів як:

– безпосередня взаємодія сторін;

– максимальний контроль різних аспектів взаємодії, включно із самостійним визначенням тимчасових меж в обговоренні, впливі на хід та результати переговорів, а також визначенні рамок угоди;

– можливості розробки угоди, яка б задовольняла усі сторони й дозволила би уникнути затягування процесу та завершення його програшем одного з учасників;

– неофіційність певних ухвалених рішень, що залишатимуться приватними домовленостями сторін;

– збереження, за необхідності, конфіденційності.

Водночас, головною властивістю переговорів при доланні конфлікту, на його думку, є взаємо-залежність їх учасників, оскільки, докладаючи спільні зусилля, вони прагнуть вирішити накопичені протиріччя (Майстренко, 2022).

Переговори традиційно поділяють на два основні різновиди: в умовах конфлікту та в умовах співпраці. Якщо переговорний процес здійснюється в умовах співпраці, то досягнення успіху, порозуміння та ефективна взаємодія є значно легшими, оскільки цьому сприяють як конструктивна атмосфера, так й відсутність потреби «гасити пожежу» чи знаходити спільну мову. Завданням подібних переговорів є узгодження конкретних шляхів досягнення бажаної мети та побудова співпраці таким чином, щоб кожна сторона була зацікавлена у співпраці. Натомість під час переговорів, що відбуваються в умовах конфлікту, головний акцент варто робити на готовності сторін йти на поступки, оскільки принциповий захист власних позицій та небажання досягти компромісу не можуть сприяти успішному та ефективному подоланню конфлікту. Переговори є важливим інструментом насамперед для спільного обговорення питань, що становлять взаємний інтерес для сторін, і ухвалення спільних рішень. Їх головна функція полягає у досягненні домовленостей та укладанні угод, спрямованих на розв'язання спірних моментів. Водночас переговори можна також використовувати для досягнення інших цілей, залежно від намірів учасників, зокрема: нормалізації несприятливих відносин; збереження діючих відносин; зміни діючих відносин; «прориву» у відносинах та досягнення принципово нових угод; досягнення непрямих результатів, які хоча й не становили основну мету переговорів, проте відповідали інтересам обох сторін (Доброва, 2011).

Традиційно існують два концептуальні механізми досягнення домовленостей у переговорному процесі. Перший механізм базується на попередньо підготовлених та узгоджених позиціях сторін, що артикулюються під час безпосереднього процесу комунікації учасників та стають основою для ухвалення спільного рішення. Другий передбачає динамічний пошук компромісів шляхом корегування позицій вже в ході переговорного процесу, що дозволяє сформулювати нові домовленості. Ці механізми є ключовими у забезпеченні ефективності переговорів на усіх рівнях (Mansbridge, Martin, 2015). Вибір функцій переговорів та їх поєднання визначається цілями учасників переговорного процесу, вони можуть змінюватись залежно від обставин та контексту.

До основних функцій переговорів прийнято зараховувати такі:

– інформаційно-комунікативна – передбачає обмін інформацією щодо проблеми, з'ясування позицій сторін та налагодження каналів зв'язку між сторонами;

– регулятивна – здійснення регулювання та контроль за діяльністю учасників переговорів насамперед під час перевірки виконання досягнутих домовленостей;

– пропагандистська – вплив на громадську думку або її формування щодо власних позицій, дій чи бездіяльності, звинувачення іншої сторони, що реалізується через взаємодію зі ЗМІ;

– вирішення власних внутрішньо- та зовнішньополітичних завдань – реалізація сторонами своїх намірів, що супроводжується затягуванням переговорного процесу, невідвертістю сторін та від-сутністю бажання досягти зазначених цілей попри тиск громадської думки;

– координація дій на міжнародній арені – реалізація раніше ухвалених спільних рішень в умовах налагоджених взаємин та досягнутих домовленостей між сторонами (Доброва, 2011).Переговори також можуть використовуватись для приховування небажання

вирішувати проблеми та затягування процесу, що призводить до загострення існуючих протиріч та зриву процесу врегулювання конфлікту. В результаті усі залишаються в програші.

Конструктивність ухвалення рішень на переговорах залежить насамперед від врахування таких складових:

– об'єктивності поінформованості щодо конфлікту;

– готовності сторін переговорного процесу відкрито та тактовно розкривати свої позиції;– створення атмосфери довіри та співпраці;

– вивчення причин конфлікту;

– формування взаємовигідних рішень та їх документальне закріплення (Павловська, 2007).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Корда, Є. М. (2014). Медіація як спосіб врегулювання конфліктів. *Київський професійний ліцей*. № 2. https://kpl-2.com.ua/sotsialno-psihologichna-sluzhba/mediatsiia-iak-sposib-vrehuliuvannia-konfliktiv.html kpl-2.com.ua
2. Навчальний матеріал на платформі IZZI. (2026). *IZZI*. https://ua.izzi.digital/DOS/760508/1112065.html
3. Що таке медіація та які переваги вона дає сторонам конфлікту. (2026, 24 червня). *Судово-юридична газета.* https://sud.ua/uk/news/ukraine/364726-scho-take-mediatsiya-ta-yaki-perevagi-vona-daye-storonam-konfliktu Суд.ua
4. IncFine. (б. д.). Вирішення спору шляхом арбітражу. https://incfine.com/ua/key-services/adr/arbitration/ Incfine
5. Майстренко, О. (2022). Переговори під час вирішення конфліктів. *Політика. Право. Життя.* http://www.pollawlife.com.ua/2021/03/blog-post_30.html pollawlife.com.ua
6. Доброва, М. П. (2011). Роль переговорного процесу у врегулюванні політичних конфліктів [Кандидатська дисертація, *Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського*].
7. Павловська, Т. В. (2007). Політичні переговори як спосіб розв'язання політичних конфліктів. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. Філософія. Політологія, 87–88, 70–73.

Олена ТРАЧ
здобувачка вищої освіти ступеня магістр
програми «Медіація та менеджмент конфліктів»
Бізнес Школи КРОК
Університету «КРОК»
TrachOV@krok.edu.ua

МЕДІАЦІЯ В ПОЛІКУЛЬТУРНОМУ СЕРЕДОВИЩІ: УКРАЇНА ТА ДАНІЯ

Соціальна згуртованість є однією з ключових умов сталого розвитку суспільства та безпосередньо пов'язана з досягненням Цілі сталого розвитку №16 «Мир, справедливість та сильні інститути» (Global, 2025). В умовах глобалізації, активних міграційних процесів та культурного різноманіття зростає потреба у розвитку ефективних механізмів мирного врегулювання конфліктів. Саме тому медіація дедалі більше визнається одним із