

МЕДІАЦІЯ ЯК КОМУНІКАТИВНА ТЕХНОЛОГІЯ ВРЕГУЛЮВАННЯ КОНФЛІКТІВ: ПСИХОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ

Поджинська О. О.

кандидат психологічних наук,
доцент кафедри психології, соціальної роботи та педагогіки
Відкритого міжнародного університету розвитку людини «Україна»
ORCID ID: 0000-0001-9086-3018

Острянюк Т. С.

кандидат педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри фізичної культури і спорту
Східноукраїнського національного університету
імені Володимира Даля
ORCID ID: 0000-0002-2402-7203

У статті здійснено аналіз медіації як ефективної комунікативної технології, спрямованої на врегулювання конфліктів у міжособистісному та соціальному контекстах. Розглянуто психологічні механізми, що лежать в основі медіативного процесу, зокрема значення емпатії, активного слухання, емоційного інтелекту та діалогічних навичок. Особливу увагу приділено ролі професійної підготовки медіатора та впливу комунікативних стратегій на ефективність подолання конфліктних ситуацій.

У своїх дослідженнях Л. Рибак, Л. Шевченко та О. Шепель підкреслюють, що медіація сприяє формуванню конструктивних моделей розв'язання суперечностей і відновленню порушених міжособистісних зв'язків.

Медіація виявляється особливо результативною у випадках, коли сторони не бажають або не мають змоги розкривати зміст домовленостей третім особам; коли високий рівень емоційної напруги, зокрема афективні реакції, такі як гнів, перешкоджає конструктивному діалогові; за умов дефіциту часу чи ресурсів; а також у разі зацікавленості учасників у збереженні доброзичливих або партнерських взаємин з перспективою подальшої взаємодії.

Матеріали статті можуть становити практичний інтерес для фахівців у галузях психології, соціології, конфліктології, а також для медіаторів-практиків. Серед ключових переваг медіації виокремлюють: зниження емоційного напруження, збереження міжособистісних та професійних відносин, добровільний та паритетний характер участі сторін, а також орієнтацію на їхні інтереси, а не лише правові позиції.

Гнучкість, неформалізований характер процедури та оперативність реалізації медіації роблять її особливо привабливою для бізнес-середовища. Інтеграція медіації як комунікативного інструменту врегулювання конфліктів у внутрішньоорганізаційні процеси не лише сприяє стабілізації соціально-психологічного клімату, а і є вагомим чинником забезпечення сталого розвитку підприємства.

Ключові слова: медіація, конфлікт, комунікація, медіатор, конфліктологія, емоційний інтелект.

Podzhynska O. O., Ostrianko T. S. Mediation as a communicative technology for conflict resolution: psychological aspect

The article analyzes mediation as an effective communication technology aimed at resolving conflicts in interpersonal and social contexts. The psychological mechanisms underlying the mediation process are considered, in particular the importance of empathy, active listening, emotional intelligence and dialogical skills. Particular attention is paid to the role of the mediator's professional training and the influence of communication strategies on the effectiveness of overcoming conflict situations.

In their studies, Rybak L., Shevchenko L. and Shepel O. emphasize that mediation contributes to the formation of constructive models of resolving conflicts and restoring broken interpersonal relationships.

Mediation is particularly effective in cases where the parties do not want or are unable to disclose the content of the agreements to third parties; when a high level of emotional tension, in particular affective reactions such as anger, prevents constructive dialogue; in conditions of shortage of time or resources; and also in case of interest of participants in preserving friendly or partnership relations with the prospect of further interaction.

The materials of the article may be of practical interest to specialists in the fields of psychology, sociology, conflictology, as well as to practicing mediators. Among the key advantages of mediation are: reduction of emotional tension, preservation of interpersonal and professional relations, voluntary and parity nature of participation of the parties, as well as orientation on their interests, and not only legal positions.

The flexibility, informal nature of the procedure and efficiency of implementation of mediation make it especially attractive for the business environment. Integration of mediation as a communicative tool for conflict resolution into internal organizational processes contributes not only to stabilization of the socio-psychological climate, but also acts as a significant factor in ensuring sustainable development of the enterprise.

Keywords: mediation, conflict, communication, mediator, conflictology, emotional intelligence.

Вступ. У сучасних соціокультурних умовах, що характеризуються зростанням рівня соціальної напруги, посиленням конкуренції та підвищенням взаємозалежності між індивідами, конфлікти стають невід'ємним складником міжособистісних, професійних і суспільних взаємин. Традиційні підходи до розв'язання конфліктів, зокрема адміністративні або силові, не завжди забезпечують бажані результати, оскільки нерідко призводять до ескалації протистояння чи руйнування міжособистісних зв'язків. У цьому контексті зростає значущість медіації як альтернативної, ненасильницької технології врегулювання суперечностей, що ґрунтується на принципах діалогу, співпраці та взаєморозуміння.

Медіація розглядається не лише як соціально-правовий інструмент, а і як складний психологічний процес, у якому активну участь беруть обидві сторони конфлікту з метою досягнення взаємоприйняттого рішення. Комунікація в межах медіації відіграє ключову роль, оскільки сприяє зниженню емоційної напруги, ідентифікації справжніх потреб учасників і відновленню міжособистісної довіри. Психологічні компоненти комунікативної взаємодії, а саме: емпатія, активне слухання, вербальні та невербальні сигнали, є визначальними факторами успішності медіативного процесу.

Метою дослідження є аналіз медіації як комунікативної технології врегулювання конфліктів з акцентом на її психологічних засадах, а також вивчення ролі медіатора як фасилітатора конструктивної взаємодії між сторонами.

Як психологічний інструмент урегулювання конфліктів, медіація посідає важливе місце в системі сучасної прикладної психології. Її значущість особливо виявляється у сфері трудових відносин, де висока емоційна залу-

ченість і складна структура міжособистісних комунікацій зумовлюють специфіку й підвищену складність вирішення спорів. Теоретико-методологічні основи медіативної практики базуються на розумінні психологічних механізмів виникнення конфліктів, а також на формуванні стратегій, орієнтованих на ефективну комунікацію та досягнення порозуміння між сторонами.

З огляду на психологічний підхід, медіація передбачає глибокий аналіз динаміки міжособистісної взаємодії з урахуванням соціокультурного контексту, що суттєво впливає на поведінку учасників конфліктної ситуації.

У науково-практичному дискурсі медіація визначається як добровільний процес урегулювання суперечностей, у якому нейтральна третя сторона – медіатор, сприяє досягненню згоди між учасниками без нав'язування власного рішення. У сфері підприємницької діяльності та корпоративного управління конфлікти між партнерами й представниками менеджменту є поширеним явищем. Вони нерідко трансформуються в глибокі корпоративні суперечності, які можуть призводити до порушення стабільності організаційної діяльності й у крайніх випадках – до її повного припинення [1; 2].

З огляду на потенційно високі ризики дестабілізації бізнес-процесів унаслідок конфліктів, представники корпоративного сектору дедалі активніше виявляють інтерес до альтернативних, позасудових методів урегулювання суперечностей. У ситуаціях, коли традиційні юридичні або адміністративні механізми виявляються недостатньо ефективними, медіація постає як дієвий інструмент, що забезпечує досягнення згоди між сторонами з одночасним збереженням конструктивних ділових відносин.

Як окремий підхід до врегулювання спорів, медіація сформувалась у США в серед-

ині 1970-х років XX століття. Її становлення як соціального інституту було зумовлене трансформаційними процесами в економічній і правовій сферах, що зумовило переосмислення підходів до розв'язання конфліктів. Концептуальні засади сучасної медіації були запропоновані дослідниками Гарвардської юридичної школи Р. Фішером і В. Юрі, які розробили модель інтересорієнтованого переговорного процесу, акцентуючи увагу на співпраці та досягненні взаємовигідних рішень [4, с. 11–112].

Медіація базується на низці ключових принципів, що забезпечують ефективність й етичність процесу. Основними з них є:

1. Добровільність – участь сторін у медіації є виключно добровільною, без зовнішнього примусу. Кожен учасник має право вийти з процесу на будь-якому етапі, що сприяє створенню безпечного комунікативного середовища, підвищенню довіри та відкритості у взаємодії.

2. Конфіденційність – інформація, що розголошується під час медіації, не підлягає розголошенню без згоди сторін. Це створює умови для вільного висловлення позицій, емоцій і потреб без страху осуду або зовнішнього тиску.

Неупередженість і нейтральність медіатора – медіатор не є арбітром чи суддею, не висловлює особистих оцінок, а забезпечує збалансовану комунікацію, допомагаючи сторонам краще зрозуміти власні інтереси та інтереси іншої сторони.

3. Самовизначення та рівноправність – процес передбачає, що сторони мають однакові можливості щодо висловлення своїх думок, аргументації позицій та участі в ухваленні рішень. Обов'язком медіатора є забезпечення балансу в комунікації та недопущення домінування будь-якої сторони [1; 2].

4. Так, медіація як багатоаспектний підхід до врегулювання конфліктів поєднує в собі правові, психологічні та етичні компоненти, що дає змогу ефективно адаптувати її до різних контекстів соціальної та організаційної взаємодії, зокрема в бізнес-середовищі.

На основі емпіричних досліджень встановлено, що у процесі медіації застосовується комплекс методів, спрямованих на ефективне

розв'язання конфліктної ситуації та досягнення взаємоприйняттого консенсусу. Одним із центральних інструментів є *активне слухання*, що дає змогу медіатору глибше зрозуміти позиції, інтереси та потреби сторін, а також інтегрувати отриману інформацію в процес вироблення рішень, прийнятих для обох учасників.

У певних випадках медіатор може використовувати *директивні стратегії*, метою яких є виявлення суперечностей або вразливих місць в аргументації сторін з подальшим спонуканням їх до переоцінки власних установок та просування до компромісу. Важливим складником медіаційного процесу є *спільна участь обох сторін у переговорному процесі*, що забезпечує відкритість діалогу та створює підґрунтя для досягнення взаєморозуміння.

У ситуаціях, де спостерігається високий рівень емоційного напруження або втрата довіри, доцільним є застосування *стратегії «човникової дипломатії»*, коли медіатор проводить окремі переговори з кожною зі сторін, опосередковуючи передачу їх позицій, пропозицій та зауважень. Такий підхід дає змогу знизити конфліктогенність спілкування та поступово відновити довіру між учасниками [3, с. 173–174].

Крім того, у межах допустимих етичних меж медіатор іноді може здійснювати *помірний вплив на одну зі сторін*, демонструючи слабкі місця в її позиції з метою стимулювання до більшої гнучкості в ухваленні рішень.

Застосування системної комбінації зазначених методів дає змогу медіатору ефективно координувати динаміку переговорного процесу, сприяти конструктивній взаємодії між сторонами та забезпечити досягнення стійкого й взаємоприйняттого вирішення конфлікту (рис. 1).

У контексті сучасної України активізуються дискусії щодо нормативно-правового закріплення медіації як повноцінного інструменту досудового врегулювання спорів. Попри відсутність спеціалізованого законодавчого акта, ухвалення нових процесуальних кодексів створило підґрунтя для формування правових умов функціонування інституту медіації. Зокрема, надано можливість сторонам кон-



Рис. 1. Функції медіатора в процесі медіації

флікту здійснити спробу мирного врегулювання спору шляхом переговорів із залученням медіатора до початку судового розгляду.

Попри позитивну динаміку поширення медіаційної практики, процес її впровадження в бізнес-середовище стикається з низкою структурних і соціокультурних бар'єрів. Серед основних перешкод варто виокремити: низький рівень правової та конфліктологічної обізнаності населення, відсутність чітко визначеної нормативної бази, обмежене фінансування сфери медіації, а також дефіцит висококваліфікованих фахівців.

Проте, з огляду на позитивну психологічну динаміку, орієнтованість медіації на конструктивну взаємодію, зниження рівня емоційного напруження та формування атмосфери довіри, цей інструмент становить значний потенціал у сфері врегулювання конфліктів, зокрема в корпоративному та організаційному контекстах.

Методи та методики дослідження. З метою отримання достовірних і репрезентативних емпіричних даних дослідження було проведено на базі підприємства ТОВ «МЕТАЛЛ-А ТРЕЙД» м. Бровари, Київської обл. серед співробітників структурних підрозділів, що представляють різні рівні

управлінської ієрархії. У дослідженні взяли участь 44 респонденти, серед яких 10 жінок та 34 чоловіки.

Для збору інформації щодо особливостей поведінки учасників у конфліктних ситуаціях використовували дві психодіагностичні методики: методика «Визначення стилю поведінки в конфліктній ситуації» (К. Томас, Р. Кілмен) дала змогу ідентифікувати індивідуальні стратегії реагування на конфлікти, а також методика «Оцінка рівня компетентності у вирішенні конфліктів» (П. Хеппнер, І. Петерсен), що дає змогу оцінити рівень конфліктологічної компетентності працівників та визначити найбільш значущі для них характеристики конфліктно-компетентної поведінки [1; 2].

Результати емпіричного дослідження свідчать, що найвиразнішим серед працівників ТОВ «МЕТАЛЛ-А ТРЕЙД» є стиль уникнення: 73 % респондентів продемонстрували середній рівень схильності до цього стилю поведінки в конфліктних ситуаціях (рис. 2). Високий рівень уникнення характерний для 25 % респондентів, тоді як низький – лише для 2 %, що свідчить про загальну тенденцію до ухилення від відкритого конфліктного зіткнення. На другому місці за поширеністю виявився стиль компромісу: 59 % працівників продемонстру-

вали середній рівень його прояву, ще 36 % – високий. Низький рівень схильності до компромісного стилю спостерігається у 5 % учасників дослідження, що може вказувати на достатню готовність більшості респондентів до взаємних поступок у процесі врегулювання конфліктів.

Щодо стилю співпраці, переважна частина респондентів (84 %) виявила середній рівень його сформованості. Високий рівень співпраці зареєстровано у 4 % працівників, тоді як низький – у 12 %, що свідчить про певний потенціал до розвитку партнерських форм комунікації. Стиль пристосування найчастіше проявляється на середньому рівні (57 %), проте 34 % працівників характеризуються низькою схильністю до цього стилю, а лише 9 % – високою. Таке співвідношення може

свідчити про обмежену готовність респондентів до поступок заради збереження гармонії у взаємодії.

Найменш вираженим серед досліджуваної вибірки виявився стиль конфронтації: 61 % працівників продемонстрували низький рівень його використання, 32 % – середній, і лише 7 % – високий. Це вказує на переважання непрямих або кооперативних стратегій поведінки в конфліктних ситуаціях.

Узагальнені результати опитування за методикою «Оцінка рівня компетентності у вирішенні конфліктів» (П. Хеппнер, І. Петерсен) дали змогу ідентифікувати характеристики конфліктно-компетентної поведінки, які мають найбільше значення для респондентів. Відповідні дані систематизовано на рис. 3.

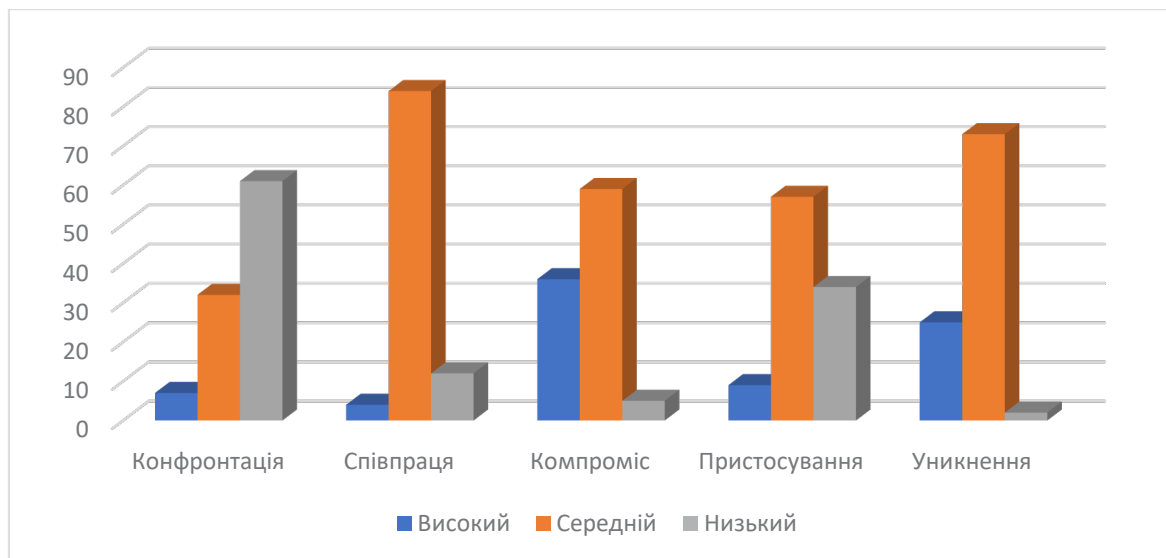


Рис. 2. Показники визначення стилю поведінки в конфліктній ситуації колективу підприємства

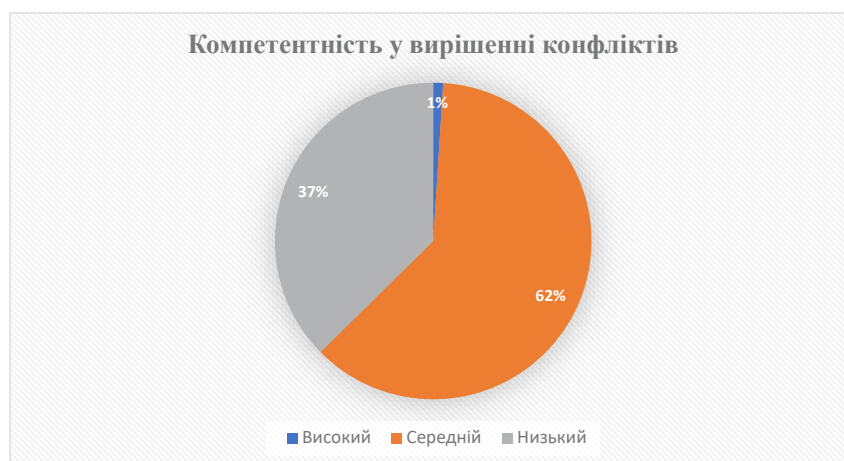


Рис. 3. Показники респондентів щодо рівня компетентності у вирішенні конфліктів

Аналіз результатів діагностування за зазначеною методикою засвідчив відсутність серед учасників дослідження осіб із високим рівнем конфліктологічної компетентності. Основна частина працівників, а саме 27 осіб, що становить 62 %, продемонструвала середній рівень сформованості навичок ефективного вирішення конфліктів, тоді як низький рівень був виявлений у 16 респондентів (37 %). Такий розподіл свідчить про недостатній рівень розвитку конфліктологічної компетентності в межах вибірки та вказує на необхідність цілеспрямованого формування відповідних знань, умінь і навичок, що забезпечують ефективну поведінку в конфліктних ситуаціях, зокрема в умовах професійного середовища.

За результатами діагностичного дослідження встановлено необхідність розробки та впровадження комплексної програми підвищення рівня конфліктологічної компетентності працівників ТОВ «МЕТАЛЛ-А ТРЕЙД» з метою оптимізації соціально-психологічного клімату в колективі.

В умовах сучасного функціонування підприємства, що характеризуються високим динамізмом, полікомпонентністю внутрішніх процесів та різноманітністю міжособистісних взаємин, проблема конструктивного розв'язання конфліктних ситуацій набуває особливої актуальності. Одним із найбільш дієвих засобів альтернативного врегулювання конфліктів, на наш погляд, у межах організаційної структури є інститут медіації. Медіатор, виступаючи як нейтральна третя сторона, забезпечуватиме встановлення комунікативного діалогу між учасниками конфлікту, створюючи умови для об'єктивного висвітлення позицій, інтересів та потреб сторін. Це, своєю чергою, формує передумови для досягнення взаємоприйнятного рішення без ескалації суперечностей, що мінімізує ризики негативного впливу конфліктних ситуацій на виробничі процеси.

До основних переваг залучення медіатора на підприємстві належить:

- підвищення ефективності управління персоналом, зокрема шляхом зниження рівня емоційної напруги в колективі;

- оптимізація внутрішньої комунікації, що сприяє покращенню зворотного зв'язку між керівництвом і працівниками;

- зменшення витрат часу та ресурсів на врегулювання спорів порівняно з адміністративними чи юридичними процедурами;

- формування корпоративної культури, орієнтованої на співпрацю, довіру та взаємоповагу.

Так, впровадження медіації як комунікативної технології мирного вирішення конфліктів у межах підприємства не лише сприяє стабілізації соціально-психологічного клімату, а і є важливим чинником забезпечення сталого розвитку організації.

Висновки. Медіація розглядається як процес, у якому нейтральна третя сторона – медіатор сприяє врегулюванню конфлікту шляхом формування добровільної угоди між учасниками конфліктної ситуації. Основна функція медіатора полягає в полегшенні комунікації між сторонами, глибшому розумінні їх позицій та інтересів, а також у пошуку ефективних шляхів розв'язання проблеми з метою досягнення взаємоприйнятного рішення. З психологічного боку, медіація сприяє зниженню емоційної напруги між сторонами, відновленню довіри та налагодженню продуктивного діалогу, що робить її особливо цінною в міжособистісних та соціальних конфліктах. Основними психологічними чинниками, що визначають успішність медіаційного процесу, є: рівень розвитку емоційного інтелекту учасників, їх здатність до емпатії, саморефлексії та готовність до співпраці.

Застосування медіації як альтернативної форми врегулювання конфліктів дає змогу не лише вирішити суперечності, а й запобігти їх ескалації в майбутньому, що є важливим для побудови сталих міжособистісних і професійних відносин. Урахування психологічних аспектів у процесі медіації значно підвищує її ефективність, оскільки дає змогу краще розуміти мотивацію учасників, розпізнавати бар'єри комунікації та формувати сприятливий емоційний клімат для діалогу.

Список використаних джерел

1. Кругіус Н. В. Конфлікти та конфліктна поведінка: методи дослідження. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 240 с.

2. Петрінко В. С. Конфліктологія: курс лекцій, енциклопедія, програма, таблиці. Навчальний посібник. Ужгород : Видавництво УжНУ «Говерла», 2020. 360 с.
3. Фурман А. А., Макачук Н. М. Вплив соціально-психологічного клімату трудового колективу на становлення особистості. Габітус. Психологія праці, 2021. Вип. 32. С. 171–175. DOI: <https://doi.org/10.32843/2663-5208>.
4. Yip J. A., Levine E. E., Brooks A. W., Schweitzer M. E. Worry at work: How organizational culture promotes anxiety. Research in Organizational Behavior, 2020. Vol. 40. P. 100–124.

References

1. Krohous, N. V. (2020) Konflikty ta konfliktna povedinka: metody doslidzhennia. [Conflicts and conflict behavior: research methods]. Kyiv : Tsentr uchbovoi literatury. 240 p. [in Ukrainian].
2. Petrisko, V. S. (2020) Konfliktoholiia: kurs lektzii, entsyklopediia, prohrama, tablytsi. [Conflictology: course of lectures, encyclopedia, program, tables.] Navchalnyi posibnyk. Uzhhorod: Vydavnytstvo UzhNU "Hoverla". 360 p. [in Ukrainian].
3. Furman, A. A., Makarchuk, N. M. (2021). Vplyv sotsialno-psykholohichnoho klimatu trudovoho kolektyvu na stanovlennia osobystosti. [The influence of the socio-psychological climate of the work team on the formation of the personality]. Habitus. Psykholohiia pratsi, 2021. Vypusk 32. P. 171–175. [in English].
4. Yip, J. A., Levine, E. E., Brooks, A. W., Schweitzer M. E. Worry at work: How organizational culture promotes anxiety. Research in Organizational Behavior, 2020. Vol. 40. P. 100–124.

Надійшла 06.08.2025
Прийнята 11.09.2025
Опублікована 15.10.2025