



# МАГІЯ КОНФЛІКТУ

КОРПОРАТИВНИЙ ТРЕНІНГ  
“УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ”

Модуль 3  
“АВС ТА ПЕРЕГОВОРИ”

Професійна Асоціація  
Корпоративних Медіаторів України  
2026



**ABC (Альтернативне Вирішення Спорів / Alternative Dispute Resolution / ADR)** - це способи вирішення конфліктів / спорів, які відбуваються поза межами системи правосуддя.

Це добровільні, гнучкі підходи, в яких сторони беруть активну участь у пошуку шляхів вирішення.



До **основних консенсуальних способів АВС** відносять:

- переговори
- посередництво: медіацію, фасилітацію, консиліацію

До **змагальних процедур** відносять:

- арбітраж (третейський суд), приватне судочинство

Ці способи АВС розділяються через їх структуру та функції третьої незалежної сторони



## Переговори

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

Спільне: добровільність, орієнтація на домовленість.

Відмінність: немає нейтральної третьої сторони.

Саме переговори є першим інструментом лідера в конфлікті



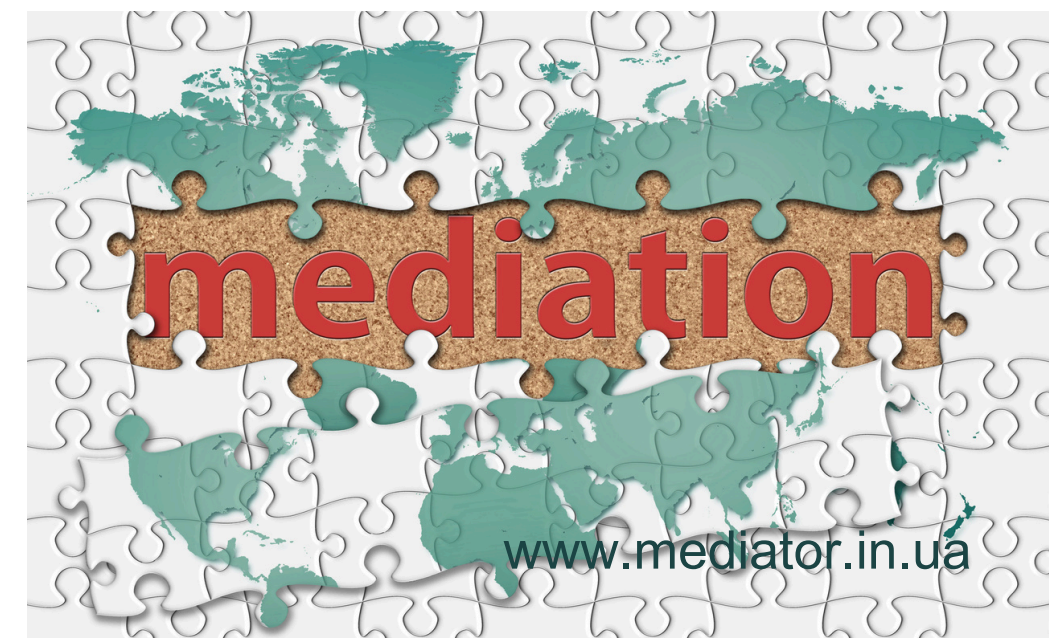


## Медіація

Добровільний і конфіденційний метод, де нейтральний професійний посередник (медіатор) допомагає сторонам налагодити комунікацію, знизити емоційну ескалацію, дослідити інтереси та потреби і самостійно сформувавши рішення, яке задовольнить усіх сторін.

Спільне: добровільність, гнучкість, орієнтація на взаємовигідність.

Відмінність: медіатор не пропонує рішення, а організовує та веде процес.





**Фасилітація** (від англ. facilitate - полегшувати, сприяти)

Фасилітатор забезпечує структуру, правила і нейтральність групового обговорення для ефективної взаємодії та напрацювання рішень.

Спільне: нейтральність посередника, підтримка комунікації.

Відмінність: фасилітація не фокусується на врегулюванні конфлікту, а на роботі групи/команди (стратегічні сесії, робочі наради, ...)



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

Консиліатор допомагає сторонам налагодити комунікацію, але також може пропонувати варіанти вирішення чи давати рекомендації, які не є обов'язковими для сторін.

Спільне: добровільність, конфіденційність, нейтральність.

Відмінність: консиліатор може радити й підказувати рішення.





## Коли потрібен посередник:

- тривала відсутність позитивних результатів самотійного діалогу сторін;
- емоційна ескалація;
- негативні ризики публічності при розгляді спору;
- порушення або відсутність комунікації між сторонами;
- неправильне розуміння суті конфлікту сторонами (потреб, інтересів, мотивів, мети, причин конфлікту);
- інші несприятливі умови.



Resolutions

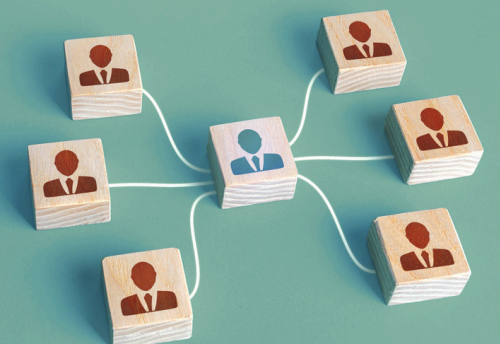
## Функції посередника:

**організаційна функція** - створення умов та безпечного простору для налагодження діалогу;

**комунікаційна функція** - робота з емоціями, деескалація, створення можливості чути/  
розуміти один одного;

**аналітична функція** - допомога учасникам у діагностиці, диференціації інтересів та позицій,  
розумінні мети, пошуку альтернативних рішень, перевірці на виконуваність;

**світоглядна функція** - формування уявлення про можливість конструктивного діалогу.



# Порівняння



mediator.in.ua

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

# Історія АВС/медіації



mediator.in.ua

## Давні часи - інститут посередництва

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

## XX століття - медіація

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



www.mediator.in.ua

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

## XX-XXI століття - нормотворчість

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





mediator.in.ua

# Медіація

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

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

Особливістю **медіації** є орієнтованість на пошук взаємовигідного рішення.



[www.mediator.in.ua](http://www.mediator.in.ua)



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

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

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

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

**3. Безпека - умова для діалогу.** Конфлікт часто породжує страх, ворожість, образу, ізоляцію. Медіація створює психологічно безпечний простір, де можна говорити без страху.

*Безпека - це перший крок до чесності.*

**4. Рішення народжується із взаєморозуміння.** У суді вирок виносить суддя. У медіації - рішення створюють самі сторони. І саме тому воно: стабільніше, життєздатніше, людяніше.

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





добровільність

конфіденційність

нейтральність, незалежність та неупередженість

самовизначення та рівність сторін

щирість намірів



## Advantages & Disadvantages

строки та витрати

конфіденційність

контроль сторін над процесом

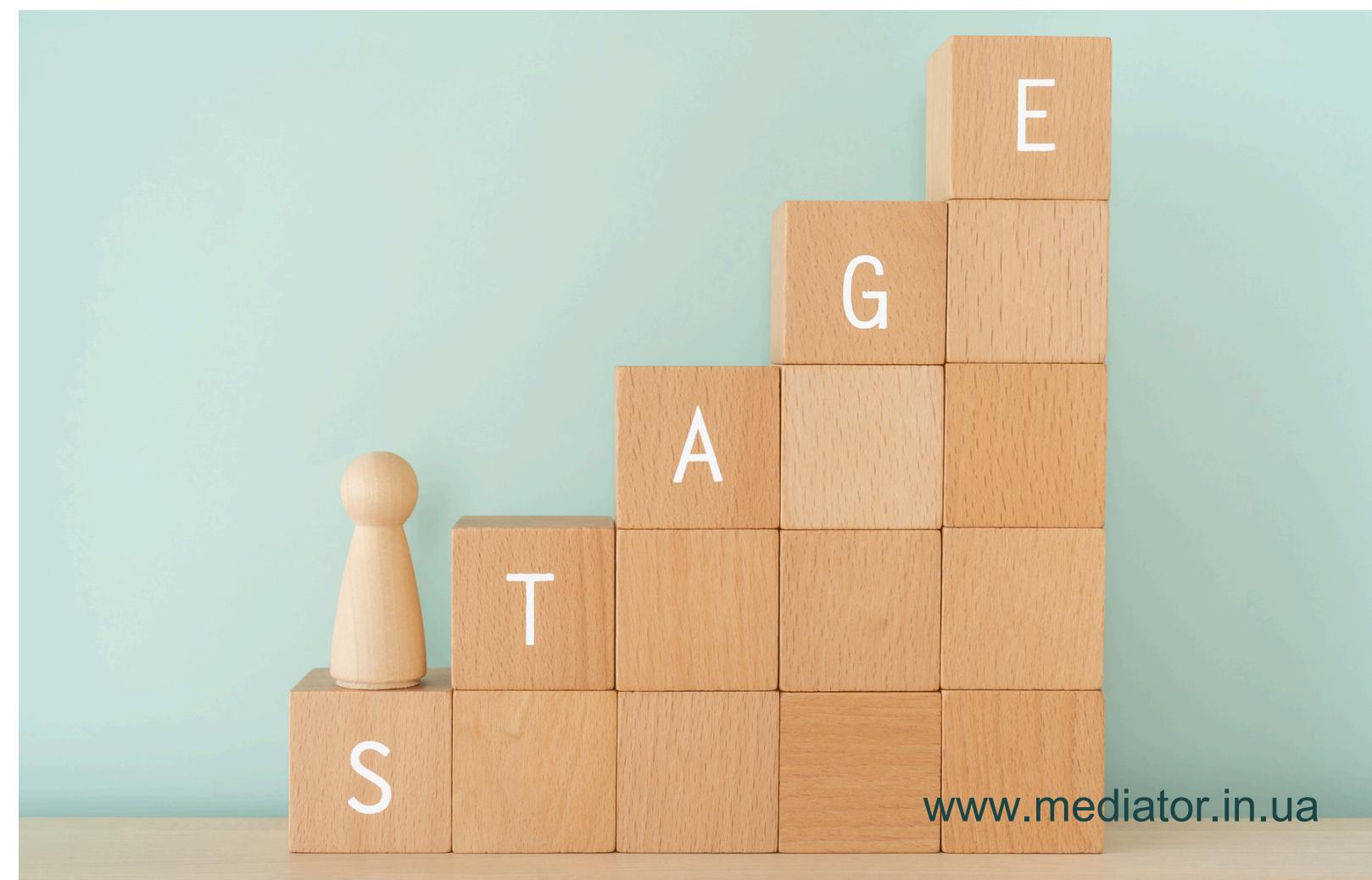
виконання домовленостей

збереження відносин

зниження стресу

досвід вирішення конфлікту

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



# Медіатор



mediator.in.ua

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

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

Допомагає сторонам зрозуміти інтереси та потреби, трансформувати конфлікт з протистояння на співпрацю, з деструктивної боротьби на конструктивну взаємодію.



www.mediator.in.ua



**Конфліктологічна** - ідентифікація, аналіз, інтерпретація та управління конфліктними ситуаціями.

**Емоційна** - розуміння, аналіз та управління власними емоціями та емоціями інших людей.

**Стресостійкість** - адаптація до стресового напруження, ефективне функціонування в стресі.

**Комунікативна** - встановлення і підтримка контактів з людьми, ефективне спілкування.

**Правова** - правова складова конфлікту, правила та особливості процедури медіації.

**Процедурна** - керування процесом медіації, медіабельність, залучення та мотивування сторін.

**Рефлексивна** - аналіз власних дій, рішення, вплив на процес та сторони, професійний розвиток.

## Роль медіатора в корпоративному управлінні

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

## Компетентності корпоративного медіатора

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



## Кому в першу чергу важливо володіти компетентностями корпоративного медіатора?

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

## Очікуваний результат

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





## Конфіденційність у корпоративній медіації

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

- Все сказане в процесі не може бути розкрито третім особам (без згоди інших сторін).
- Допускається часткова передача узагальнених висновків, без деталізації.

## Інструменти забезпечення:

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





## Конфлікт інтересів.

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

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

## Як діяти:

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





## Емоції - не перешкода, а ресурс

У традиційних способах вирішення конфліктів емоції вважають за «перешкоду».

Медіатори бачать їх не як «шум», а як дані, що потребують прояснення:

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

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





## Медіатор не "гасить" емоції, а натомість:

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

**Чим сильніші емоції - тим глибше лежить конфлікт.**

## Саме через емоційне проживання конфлікту сторони:

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





## «Гарячі кнопки»

<https://www.mediator.in.ua/whiteboards-4-trainings>



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

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

## Ризики:

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

## Робота медіатора з дисбалансом сил

1. Виявлення дисбалансу
2. Створення безпечного простору
3. Вирівнювання умов
4. Підтримка балансу впливу





## Колаборація медіатора в корпоративному середовищі

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

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

## Основні партнери медіатора

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





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

Цілісний підхід до роботи з конфліктами, що включає **аналіз, ідентифікацію, попередження, трансформацію, вирішення та навчання**.

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





# МАГІЯ КОНФЛІКТУ

КОРПОРАТИВНИЙ ТРЕНІНГ  
“УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ”

Модуль 3  
“АВС ТА ПЕРЕГОВОРИ”

Професійна Асоціація  
Корпоративних Медіаторів України  
2026



# Вступ до переговорів



mediator.in.ua

**Переговори** — це процес спілкування між двома або більше сторонами з метою досягнення взаємоприйнятної **угоди**.

**Переговори** — це спосіб вирішення конфліктів шляхом обговорення сторонами з метою його врегулювання або досягнення взаємовигідного (взаємоприйняттого) для них рішення.

**Процес переговорів** передбачає обмін позиціями, інформацією, аргументами та пропозиціями, який спрямований на досягнення цілей сторін.



www.mediator.in.ua

## Переговорний процес в умовах конфлікту:

- підвищена відповідальність сторін за прийняті рішення;
- несвоєчасні або неправильні рішення часто призводять до ескалації конфлікту;
- у результаті неконфліктного переговорного процесу сторони формують нові відносини.

## Умови результативності переговорів в конфлікті:

- предмет конфлікту чітко визначений;
- формалізація і раціоналізація позицій сторін;
- емоції пропрацьовані;
- прояснені інтереси і потреби сторін;
- відхід від сприйняття конфлікту як ситуації з нульовою сумою;
- процес зводиться не тільки до врегулювання конфлікту, а й сприяє налагодженню стосунків між сторонами;
- юридичні, фінансові та інші ресурси сторін є відносно рівними.





Ідеальною **метою переговорів win-win** є досягнення консенсусу, який задовольняє інтереси всіх сторін, знаходячи рішення, де кожна сторона відчуває, що її ключові інтереси та потреби визнані і враховані.

**Win-win** не виникає сам собою, його треба процесно збудувати.



# Навички



mediator.in.ua

- Комунікаційні навички, активне слухання, асертивність
- Навички вирішення конфліктів
- Емоційний інтелект, емпатія, управління емоціями, самоаналіз та рефлексія
- Процедурна обізнаність
- Стратегічне планування
- Гнучкість та креативність



www.mediator.in.ua



- 1:** Жорстка позиція в переговорах - ключ до успіху
- 2:** Краще приховувати свої наміри (poker face)
- 3:** Важливо отримати перше "так"
- 4:** Той, хто перший називає ціну - програє
- 5:** В переговорах важливо не показувати емоції



# Моделі та стратегії



mediator.in.ua



[www.mediator.in.ua](http://www.mediator.in.ua)



## I. Модель Win-Lose

Може бути ефективною у короткостроковій перспективі, але не забезпечує стійкі та довготривалі відносини між сторонами.

### 1) Позиційні переговори

- Фокус на позиціях
- Жорсткість і конфронтація
- Ризик погіршення відносин

### 2) Дистрибутивні переговори (distributive negotiations):

- Конкуренція за ресурси
- Перемога за рахунок втрати інших
- Стратегії торгу

### 3) М'які переговори (soft negotiations):

- Інша сторона вважається дружньою або зміщений баланс сил
- Метою є не результат, а досягнення згоди на будь-яких умовах
- Поступки та уникнення конфронтації



## II. Модель Win-Win

**1) Принципові переговори** - зосереджуються на взаємних інтересах, відкритості та напрацюванні взаємовигідних рішень.

Популяризовано книгою “Шлях до згоди: переговори без поразки” Роджера Фішера, Вільяма Юрі та Брюса Петтона Гарвардського проекту.

Модель переговорів Гарвардської школи зосереджена на **чотирьох основних принципах**: люди, інтереси, варіанти та критерії:

- Відділення людей від проблеми (ННК)
- Зосередження на інтересах, а не на позиціях
- Створення варіантів на користь обох сторін (творчий підхід)
- Використання об'єктивних критеріїв (SMART)



## II. Модель Win-Win

**2) Інтегративні переговори:** зосереджені на пошуку рішень, вигідних всім сторонам, через співпрацю та творчий підхід.

Мета - розширити "пиріг" доступних ресурсів або вигод, щоб всі змогли отримати більше, ніж вони сподівалися на початку.

Вимагає глибокої співпраці, взаєморозуміння та готовності шукати нестандартні рішення.

Однією з основних цілей є "**розширення пирога**" - знаходження способів збільшити загальну вигоду, доступну для поділу між сторонами.



## III. Гібридні моделі

**Змішані стратегії** включають елементи різних.

Сторони можуть спочатку спробувати виявити можливості для співпраці, а потім перейти до дистрибутивних тактик для розподілу обмежених ресурсів.

Такі стратегії надають гнучкість, дозволяючи адаптуватися до різних сценаріїв переговорів та оптимізувати результати, балансуючи між співпрацею та конкуренцією.



Параметр	Win-Lose	Win-Win
Ціль переговорів	Максимізація вигоди сторони	Взаємна вигода для всіх
Тип взаємодії	Конкуренція	Співпраця
Довіра між сторонами	Низька	Висока
Результат	Один виграє, інший програє*	Обидві сторони виграють
Тривалість ефекту	Короткостроковий	Довгостроковий
Сприйняття іншої сторони	Суперник	Партнер
Ресурси	Обмежені	Можливість створити більше

\*У Win-Lose не завжди є абсолютний «програш», оцінка результату залежить від суб'єктивного сприйняття і контексту (мінімальні цілі, різні пріоритети, перспективи).

Проте ця стратегія може залишати негативні емоції, які впливають на подальшу співпрацю.

## Уривки про переговори

«Порочна пристрасть» (Arbitrage), 2012

«Посередник Кейт» (Fairly Legal), 2011

«Посередники» (Middle Men), 2009







Підготовка та планування – збір інформації, попередній аналіз, стратегії

Встановлення рамки – формат, склад учасників, правила

Перші обговорення – презентації, позиції, теми

Дослідження – емоції, інтереси, потреби

Альтернативи – напрацювання опцій

Угода – фіналізація, формалізація

Контроль виконання



## Встановлення **SMART** цілей / перевірка домовленостей

**S**

Конкретні (Specific)

**M**

Вимірювані (Measurable)

**A**

Досяжні (Achievable)

**R**

Релевантні (Relevant)

**T**

Визначені у часі (Time-bound)



## АНАЛІЗ ІНТЕРЕСІВ

- **Позиції:** З чим сторони приходять на переговори
- **Інтереси:** Чого насправді намагаються досягти учасники переговорів
- **Бажання:** Що мотивує кожну сторону діяти
- **Потреби:** Впливають на формування інтересів та бажань
- **Ризики/обмеження:** Що може унеможливити домовленості
- **Спільність інтересів:** Може стати основою для розробки рішень





**SWOT-аналіз** - інструмент стратегічного планування:

- **Сили** (Strengths)
- **Слабкості** (Weaknesses)
- **Можливості** (Opportunities)
- **Загрози** (Threats)



**BATNA** (Best Alternative to a Negotiated Agreement) - найкраща альтернатива, якщо угоди не буде

**WATNA** (Worst Alternative to a Negotiated Agreement) - найгірший сценарій, якщо угоди не буде

**ZOPA** (Zone of Possible Agreement) - зона можливої угоди, де умови сторін перекриваються

**Переговори, ведуться щоб отримати результат кращий, ніж той, який можна здобути без переговорів.**





Продавець



Покупець



## 1. Гібридний формат роботи

**Ситуація: працівник хоче 4 дні remote, керівник хоче повний офіс.**

BATNA працівника: залишитись на поточному форматі або переведення або інша роль.

WATNA працівника: повна відмова, конфлікт із керівником, вигорання, звільнення.

BATNA керівника: залишити чинний формат або дати часткову гнучкість за KPI.

WATNA керівника: втрата працівника, демотивація команди, прихований конфлікт.

ZOPA: 2–3 remote дні, фіксовані офісні дні, узгоджені години доступності, тестовий період 2 міс.

## 2. Бізнес vs Ризики/Compliance

**Ситуація: бізнес хоче запуск продукту через 4 тижні, risk/compliance вимагає 10.**

BATNA бізнесу: запуск обмеженого MVP, відкладення частини функцій, пілот на вузький сегмент.

WATNA бізнесу: втрачено ринок, KPI не виконані, конфлікт між функціями загострився.

BATNA Ризиків/Compliance: погодити низькоризикову частину продукту, тимчасові контролю.

WATNA Ризиків/Compliance: запуск із неприйнятним ризиком, можливі регуляторні наслідки.

ZOPA: запуск через 6–7 тижнів; тільки базовий функціонал у хвилі 1; high-risk частина - пізніше.

## Як працювати з BATNA / WATNA / ZOPA

1. Визначити свою BATNA
2. Визначити свою WATNA
3. Спробувати оцінити BATNA / WATNA іншої сторони
4. Знайти можливу ZOPA
5. Не погоджуватись на умови, які гірші за вашу BATNA але не ігнорувати власну WATNA

**Переговори стають сильнішими**, коли ми бачимо не лише бажане рішення, а й альтернативи, ризики та межі домовленості.





## «Чорні лебеді» в переговорах

- позитивний (може дати стороні перевагу)
- негативний (може заподіяти шкоду)

## Розробка плану "Б"

- Альтернативний план
- Гнучкість та адаптивність
- Оцінка ризиків
- Постійний перегляд



**З'ясування справжніх інтересів і потреб зводиться до запитань:**

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



## Помилки перешкоджають створенню належної кількості варіантів вирішення проблем:

- передчасне судження, упередження, стереотипи;
- переконаність у неможливості «збільшити пиріг»;
- пошук єдиної відповіді;
- хибний вибір стратегії переговорів та стилю поведінки







**Конфлікти часто ведуть до чудових угод**

І найкраще отримувати від цього задоволення

Конфлікт може підвищувати якість рішень, якщо ним керувати, а не придушувати



## Прояви Конфліктів

- Зміни в комунікації: зміна тону, агресивна або оборонна мови, іронія або сарказму
- Невербальні сигнали: закрита мова тіла, уникнення зорового контакту, різкі жести
- Емоційні реакції: вирази роздратування, незадоволення або напруги
- Відхилення від обговорення: відхилення від теми або повернення до вирішених питань





## Квадрат Декарта

Що буде, якщо це трапиться

Чого НЕ буде, якщо це трапиться

Що буде, якщо цього НЕ трапиться

Чого НЕ відбудеться, якщо цього НЕ трапиться

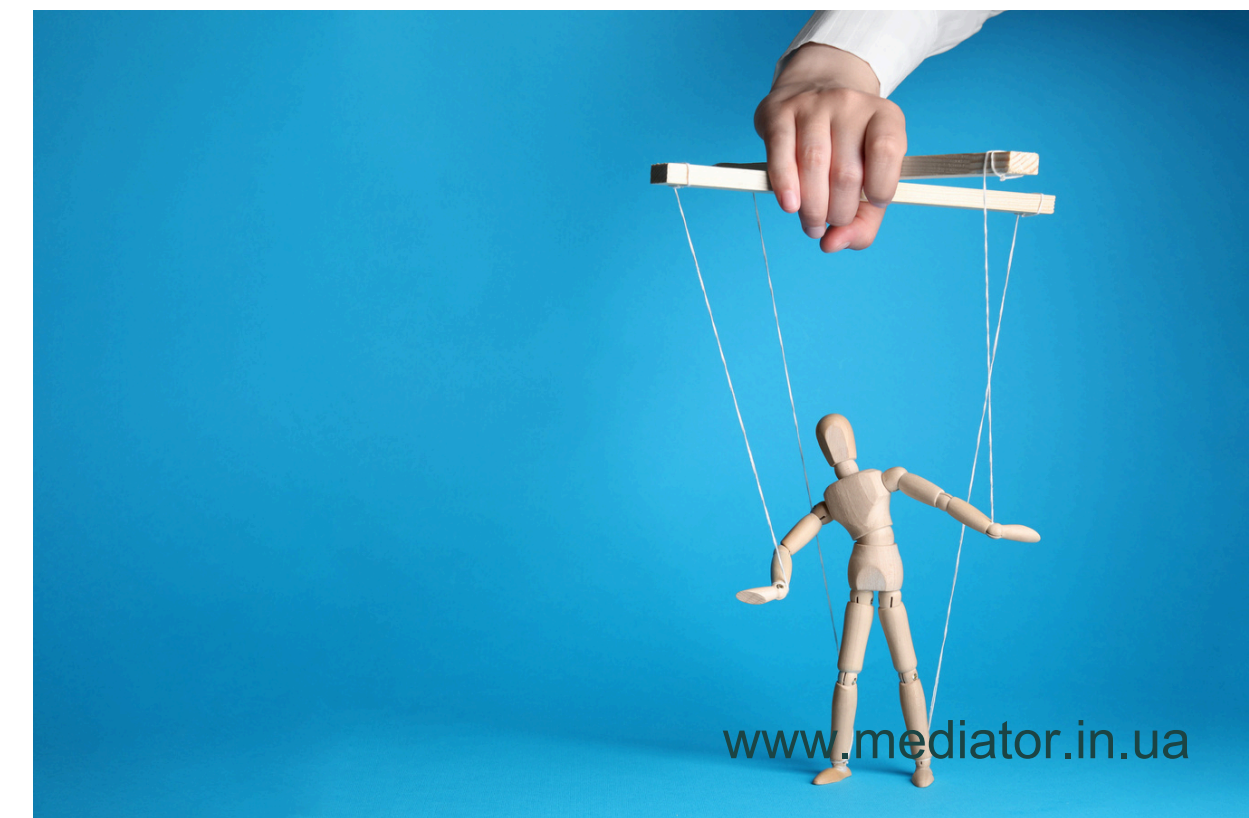
Переговори – це танець комунікації та переконання, де сторони прагнуть досягти взаємовигідних домовленостей.

Та сторони можуть вдаватись до маніпуляції - свідомого або несвідомого, відкритого або прихованого впливу для зміни рішень, поведінки чи переконань іншої сторони у своїх інтересах.

Ключове завдання - розпізнати маніпуляцію, не реагувати автоматично та повернути переговори до теми, правил і критеріїв.

## Основні типи маніпуляцій:

1. Емоційний тиск
2. Маніпуляція довірою
3. Маніпуляція обставинами
4. Маніпулятивна подача інформації



## 5 головних маніпулятивних тактик

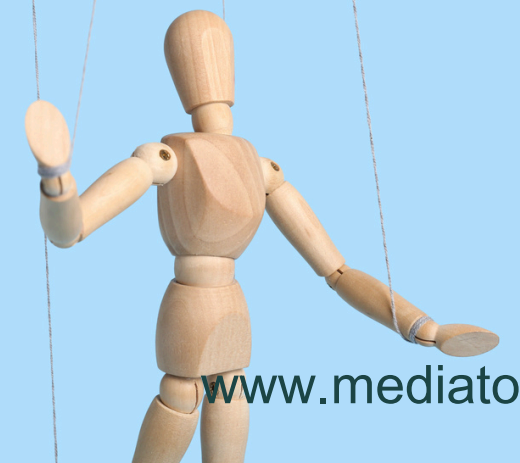
1. Тиск часом - “зараз або ніколи”, “у мене мало часу”
2. Атака на особистість / емоційний тиск
3. Тиск інформацією - “ось документ”, “закидування”
4. Маніпуляція довірою - “повірте на слово”, “жалість”, “відкрити карти”
5. Зміщення рамки - “питання-відповідь”, втручання, нав’язування формату





## Алгоритм протидії маніпуляції

- зберігати спокій;
- не реагувати автоматично;
- уточнювати, запитувати;
- назвати маніпуляцію;
- повертати до теми, раціональності, правил і плану;
- при потребі брати паузу.



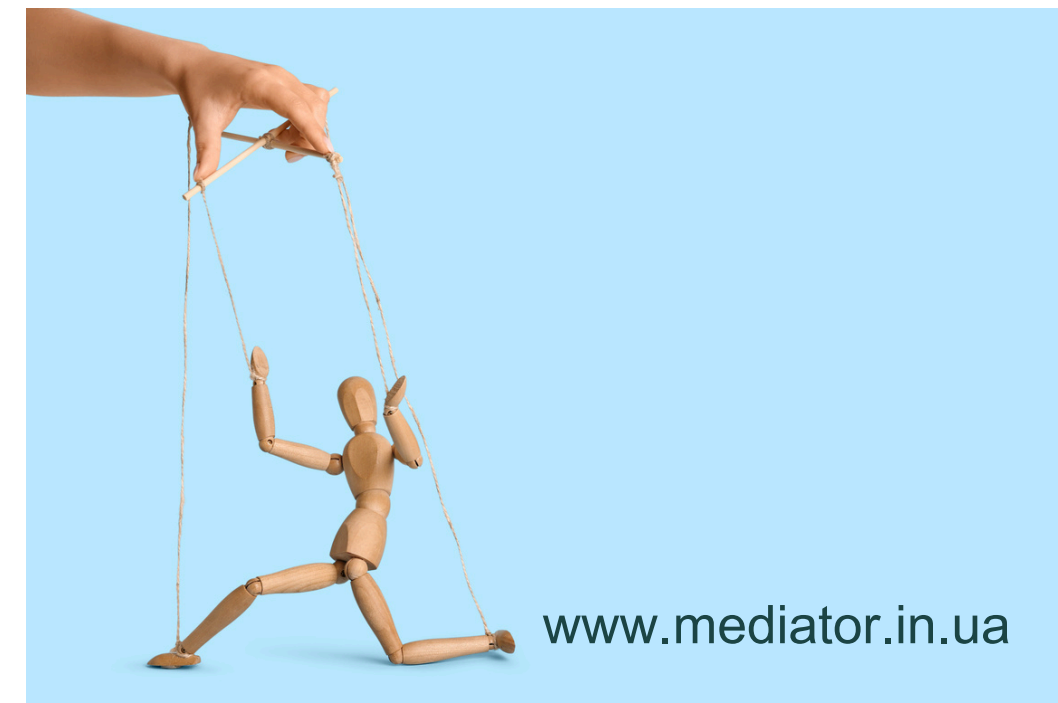
# Протидія маніпуляціям



mediator.in.ua

## Універсальна модель поведінки для протидії маніпуляціям в переговорах:

- Будьте морально готові до маніпуляції з боку іншої сторони
- Зберігайте спокій і не поспішайте
- Задавайте уточнюючі питання
- Весь час повертайте обговорення до плану переговорів





## Алгоритм в переговорному конфлікті

- підготуйся;
- задай рамку;
- визнач теми;
- вислухай позиції;
- працюй з емоціями;
- проясни інтереси;
- генеруй варіанти;
- перевір домовленість;
- узгодь контроль виконання.



## Що беру в роботу?

