



# МАГІЯ КОНФЛІКТУ

КОРПОРАТИВНИЙ ТРЕНІНГ  
“УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ”

Модуль 3  
“АВС ТА ПЕРЕГОВОРИ”

Професійна Асоціація  
Корпоративних Медіаторів України  
2026

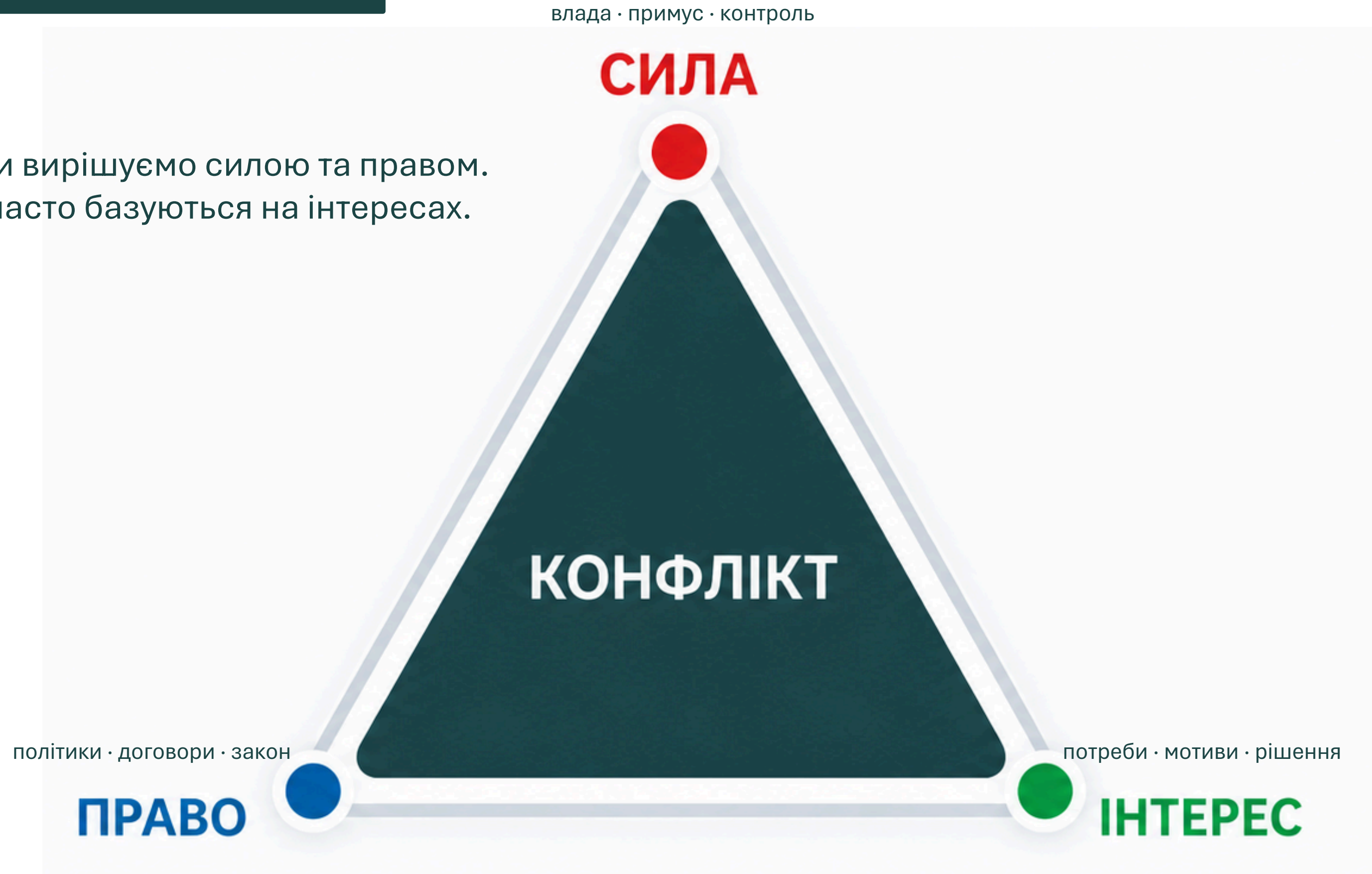


# Підходи до вирішення



mediator.in.ua

Традиційно ми вирішуємо силою та правом.  
Але рішення часто базуються на інтересах.



# Вправа



mediator.in.ua

## «Сила. Право. Интерес»

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





**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 взаємоприйнятного рішення.

- 👉 Спільне: добровільність, орієнтація на домовленість.
- 👉 Відмінність: немає нейтральної третьої сторони.

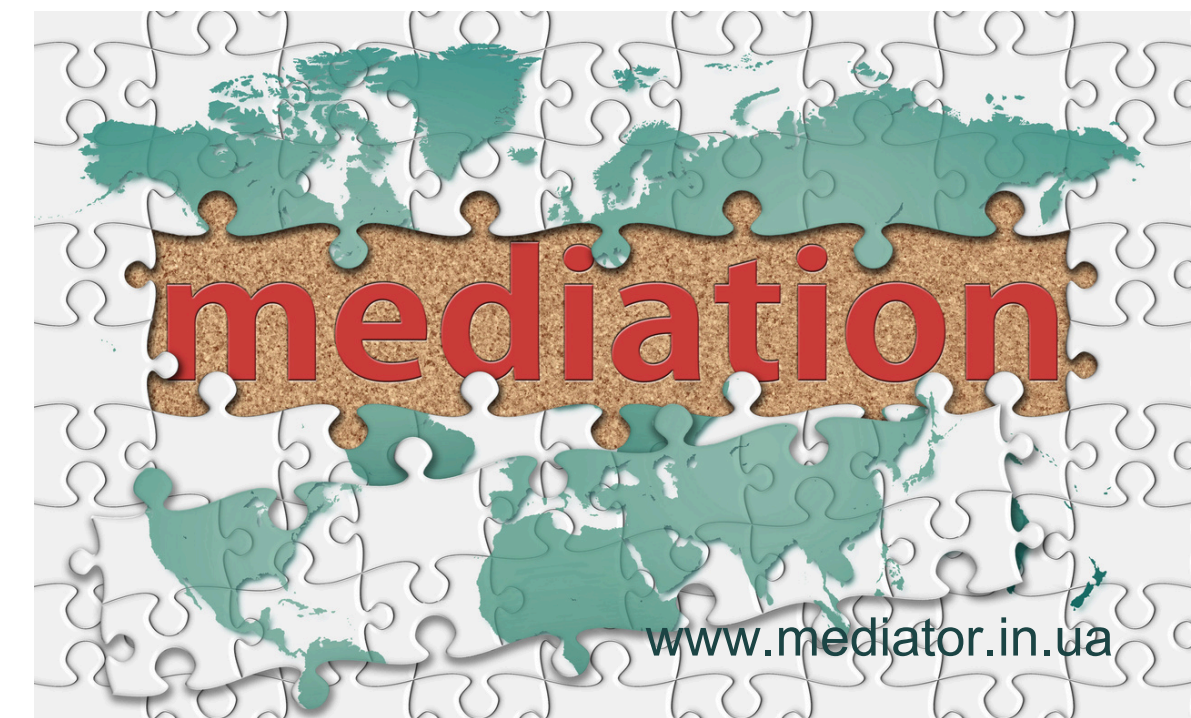
Саме переговори є першим інструментом лідера в конфлікті



## Медіація

Добровільний і конфіденційний метод, де нейтральний професійний посередник (медіатор) допомагає сторонам налагодити комунікацію, знизити емоційну ескалацію, дослідити інтереси та потреби і самостійно сформулювати 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 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

# Історія медіації



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**



www.mediator.in.ua

# Медіація

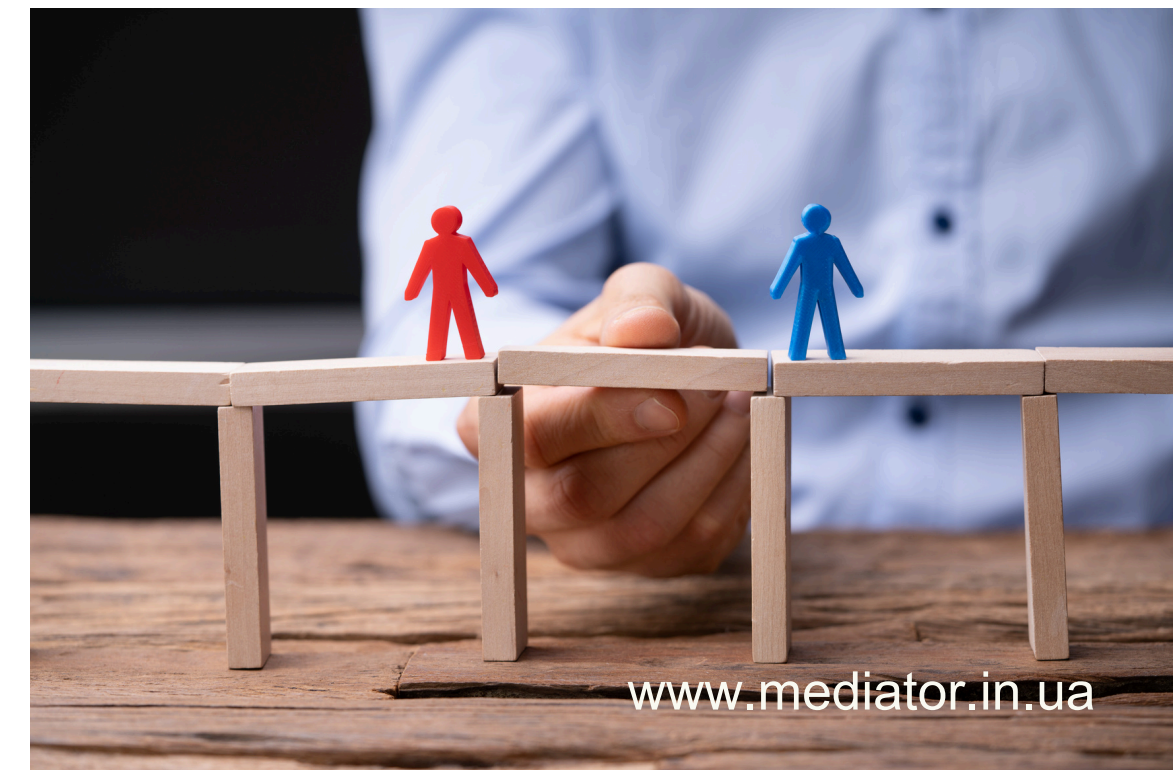


mediator.in.ua

**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





**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 самотійно 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

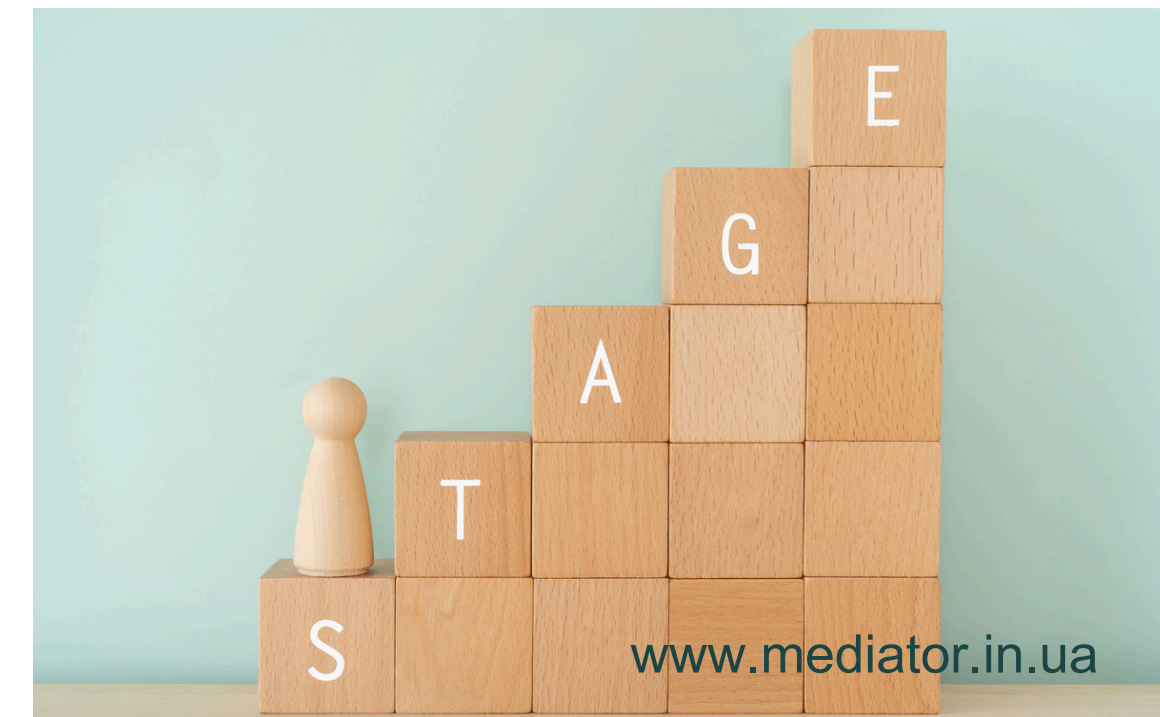


# Етапи медіації



mediator.in.ua

- 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**



www.mediator.in.ua

# 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](http://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.



# Роль емоцій

*Емоції — це мова, якою конфлікт говорить про справжні потреби*



## 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.





# Роль емоцій

*Емоції — це мова, якою конфлікт говорить про справжні потреби*



## 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



# Дисбаланс сил

*“Сила - це можливість впливати або контролювати людей, події, процеси, чи ресурси”*



mediator.in.ua

**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



www.mediator.in.ua



# Колаборація

не плутати з колабораційною діяльністю (ст. 111-1 КК)



mediator.in.ua

## 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.



www.mediator.in.ua

**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 (взаємоприйнятного) 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.



# Вступ до переговорів



mediator.in.ua

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.

www.mediator.in.ua



# 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



## «Партнерство»

## Фабула, групи по 3 учасники, 20 хв

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



# Моделі та стратегії



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.



# Моделі та стратегії



mediator.in.ua

| 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





## «Вибір моделі переговорів»

Фабула, 3-4 групи, 15 хв

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





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

**Аналіз контексту** - вивчення історії питання, поточного стану справ

**Ідентифікація учасників та сторін** - збір інформації про ролі, вплив та позиції

**Визначення цілей** - чіткі і досяжні цілі, SMART

**Аналіз інтересів** - ідентифікація та аналіз основних інтересів як власних, так і опонентів.

**Верифікація** - перевірка точності та достовірності інформації.

**Валідація** - збірка релевантності та корисності інформації.





## 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



## Симуляція переговорів «Кейс з будинком»

групи по 3 учасники, 30 хв

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



**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: закрыта 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

# Вправа



mediator.in.ua

## Симуляція переговорів «Цитрусові»

3 групи, 4 етапи по 10 хв

Покупець 1

Покупець 2

Продавець

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



## 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



# Маніпуляції



mediator.in.ua

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

Сторони можуть вдаватись до маніпуляції - 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



www.mediator.in.ua

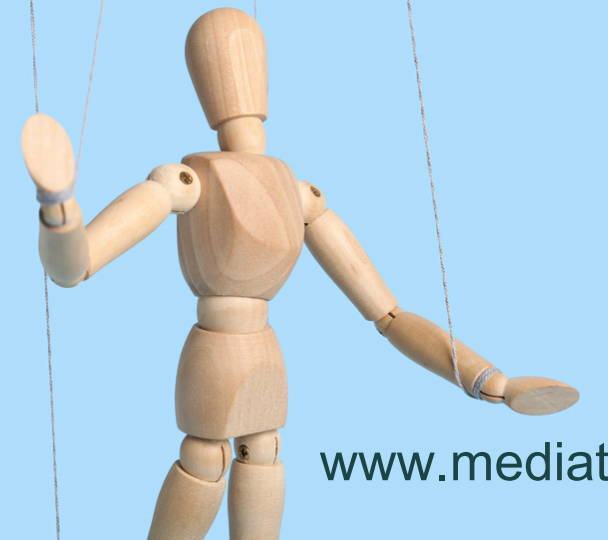
## 5 головних маніпулятивних тактик

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

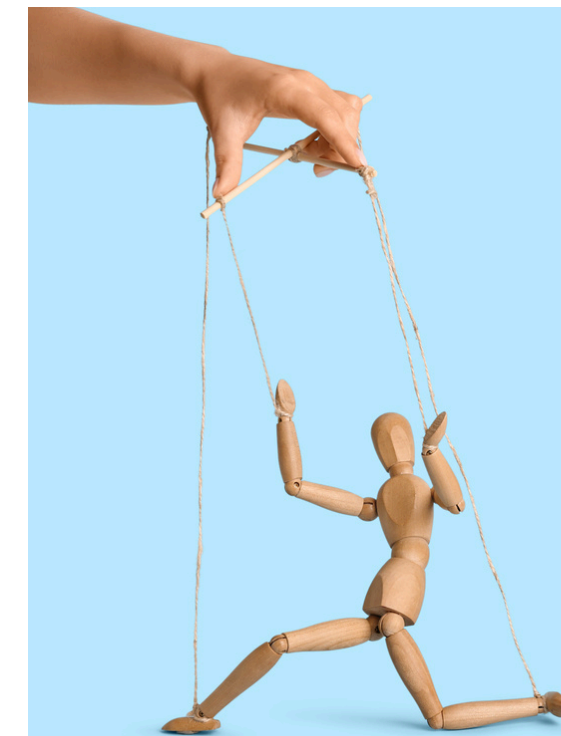
- зберігати спокій;
- не реагувати автоматично;
- уточнювати, запитувати;
- назвати маніпуляцію;
- повертати до теми, раціональності, правил і плану;
- при потребі брати паузу.





## 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?

