

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ДМИТРА МОТОРНОГО**

**МИСТЕЦТВО ВЕДЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ**

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

Мелітополь

2021

**УДК [005+316.6+808](075)**

**М 95**

*Рекомендовано Вченою радою Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного як навчальний посібник для здобувачів вищої освіти економічних спеціальностей у закладах вищої освіти III-IV рівнів акредитації (Протокол № 8 від 24.05.2020 р.)*

**Рецензенти:**

**Гармаш О. Л.**, доктор філологічних наук, доцент, Мелітопольський державний педагогічний університет імені Б.Хмельницького

**Сіроштан Т. В.**, кандидат філологічних наук, доцент, Мелітопольський державний педагогічний університет імені Б.Хмельницького

**Тітова О. А.**, кандидат педагогічних наук, доцент, Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного

**Укладачі:**

**Адамович А. Є.** – кандидат філологічних наук, доцент

**Максимець О. М.** – кандидат філологічних наук, доцент

**М 95 Мистецтво ведення переговорів:** навчальний посібник/ Укладачі: **А. Є. Адамович, О. М. Максимець, ТДАТУ.** – Мелітополь: ФОП Однорог Т.В., 2021. – 264 с.  
ISBN 978-617-7566-00-6

Посібник містить матеріали для узагальнення знань та формування необхідних навичок та компетенцій при проведенні ефективних ділових переговорів, нарад і публічних виступів і відповідає програмі навчальної дисципліни «Мистецтво ведення переговорів». Репрезентований матеріал висвітлює сучасні підходи до презентації продуктивних професійних умінь та їх застосування у профілактиці і розв'язанні конфліктів у професійній діяльності та підвищення комунікативних здібностей особистості. Навчальний посібник стане в нагоді здобувачам вищої освіти, викладачам слухачів курсів підвищення кваліфікації й усім, хто цікавиться будівництвом процесу переговорів.

ISBN 978-617-7566-00-6

**УДК [005+316.6+808](075)**

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВЕДЕННЯ ДІЛОВИХ ПЕРЕГОВОРІВ	7
ТЕМА 1. ПЕРЕГОВОРИ ЯК ЗАСІБ РОЗВ'ЯЗАННЯ КОНФЛІКТІВ	7
1. Соціальна природа феномену переговорів	8
2. Теорія переговорів у сучасній науці	13
3. Характерні риси переговорного процесу	17
4. Принципи ведення переговорів	20
ТЕМА 2. СПЕЦИФІКА ТА ОСОБЛИВОСТІ ВЕДЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ	23
1. Призначення та функції переговорів	23
2. Види переговорів	30
3. Умови ефективного ведення переговорів	33
ТЕМА 3. МІЖНАРОДНІ ПЕРЕГОВОРИ ЯК ПРЕДМЕТ ДОСЛІДЖЕННЯ	39
1. Визначення міжнародних переговорів	39
2. Типологія міжнародних переговорів	43
3. Нова інформаційна парадигма міжнародних переговорів	46
4. Поняття і норми моралі в міждержавних відносинах	50
ТЕМА 4. РОЛЬ СОЦІОКУЛЬТУРНИХ ТРАДИЦІЙ У ПРОЦЕСІ МІЖНАРОДНИХ ПЕРЕГОВОРІВ	51
1. Соціокультурні традиції і національний стиль ведення переговорів	51
2. Західна і східна культура переговорів: порівняльний аналіз	58
3. Характерні риси національних культур у переговорному процесі	63
ТЕМА 5. СТАДІЇ ВЕДЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ	69
1. Підготовка до переговорів	69
2. Власне переговорний процес	76
3. Етапи власне переговорного процесу	82
4. Завершення переговорів та аналіз їх результатів	86
ТЕМА 6. СТРАТЕГІЯ ТА ТАКТИКА ВЕДЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ	89
1. Стратегічні підходи до ведення переговорів	89
2. Стили та тактичні прийоми проведення переговорів	94
ТЕМА 7. ПРАВИЛА ДІЛОВОЇ ЕТИКИ	102
1. Поняття ділового етикету	102

2. Діловий протокол. Етичні кодекси та їх значення	107
3. Основні норми та правила бізнес-етикету	110
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ НАПРЯМИ ПРОВЕДЕННЯ ДІЛОВИХ ПЕРЕГОВОРІВ	122
ТЕМА 8. МЕТОДИ АРГУМЕНТАЦІЇ ТА ПЕРЕКОНАННЯ СПІВРОЗМОВНИКІВ	122
1. Аргументація у дискусії	123
2. Основні тактики аргументаційної стратегії	125
3. Класифікація методів аргументації	127
ТЕМА 9. ПСИХОЛОГІЯ ХАРАКТЕРУ ОСОБИСТОСТІ ДІЛОВОГО ПАРТНЕРА	133
1. Психологічні типи співрозмовників	133
2. Комунікативні бар'єри	143
3. Акцентуації характеру ділових партнерів	146
4. Кореляція типу характеру і особливостей переговорної культури	150
ТЕМА 10. ВИКОРИСТАННЯ МАНІПУЛЯТИВНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ПЕРЕГОВОРЧОМУ ПРОЦЕСІ	153
1. Психологічна характеристика людей-маніпуляторів	153
2. Некоректні тактичні прийоми ділових партнерів	157
3. Протидія недобросовісним (маніпулятивним) прийомам ведення переговорів	170
ТЕМА 11. ПРОЦЕС МЕДІАЦІЇ (ПОСЕРЕДНИЦТВА) ТА ГОЛОВНІ УМОВИ ДОСЯГНЕННЯ УСПІХУ В ПЕРЕГОВОРАХ	180
1. Медіація конфлікту	180
2. Функції посередництва та роль медіатора у переговорному процесі	183
3. Структура процесу медіації і його особливості	187
4. Види і стратегії посередництва. Посередництво в трудових конфліктах	190
ТЕМА 12. КУЛЬТУРА СПІЛКУВАННЯ В ПРОЦЕСІ ПЕРЕГОВОРІВ	194
1. Поняття і складові культури мовлення	195
2. Вербальні та невербальні комунікації	204
3. Культура і техніка спілкування в процесі міжнародних переговорів	217
ТЕМА 13. ПРОЦЕС ВЕДЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ. МИСТЕЦТВО СТАВИТИ І ВІДПОВІДАТИ НА ПИТАННЯ	221
1. Умови успішності ділових переговорів	221
2. Види і техніка постановки питань	227
3. Відповіді на питання та заперечення	236

4. Алгоритм обробки та відповідей на заперечення	243
СЛОВНИК	251
ЛІТЕРАТУРА	260

## ВСТУП

Людське суспільство швидко розвивається і вдосконалюється. Це є наслідком досягнень науково-технічного прогресу, глобальних політичних, економічних, екологічних змін у світі за останні двадцять років. Усе тіснішими стають міждержавні, державні, публічні, комерційні та особистісні зв'язки людей. Тому переговори є ефективним методом досягнення взаєморозуміння в міжнародній і внутрішній політиці, публічній службі, бізнесі, інституті сім'ї, міжособистісному спілкуванні.

Сьогодення висуває ряд вимог до ділової культури працівників. Це і значне розширення кола осіб, робота яких пов'язана із переговорами з вітчизняними і закордонними партнерами. Тому виникає більша потреба знати загальноприйняті норми ділової комунікації, психологічні і мовленнєві аспекти ділового спілкування, зокрема, переговорного процесу.

У пропонованому навчальному посібнику послідовно викладаються основні теоретичні та практичні закономірності проведення ділових переговорів, що також забезпечує формування у студентів необхідних навичок для переговорного процесу, нарад і публічних виступів.

Теми, запропоновані у посібнику, знайомлять студентів із основними поняттями та ключовими проблемами теорії та практики переговорів, розкривають структуру і специфіку переговорного процесу, культурою організації та оформлення угод. Також окреслено соціокультурні традиції і національні стилі ведення переговорів, особливості їх організаційної підготовки та безпосереднього ведення, з'ясовується роль медіації. Аналізуються конкретні стратегії та тактики ведення переговорів, обґрунтовується вибір тих чи інших прийомів та стилів. Розглядаються питання впливу психологічних факторів на переговорне спілкування, а також особливості переговорів із різними типами людей і соціальних груп.

Викладання даної дисципліни є головним чинником формування продуктивних професійних умінь та їх застосування у профілактиці і

розв'язанні конфліктів у професійній діяльності та підвищення комунікативних здібностей студентів для проведення переговорів.

Обсяг навчального посібника охоплює базові поняття курсу мистецтва ведення переговорів, а його структура зберігає цілісність навчального курсу, що дозволяє, за задумом укладачів, оптимально використовувати її для систематизації і швидкого засвоєння матеріалу. Тематика курсу тісно пов'язана з такими дисциплінами як основи психології та педагогіки, соціальна психологія, курсом психолінгвістики.

Отже, метою цього видання є стимулювання у здобувачів вищої освіти наукового інтересу та практичної зацікавленості підготовчим етапом і безпосереднім веденням переговорів, а також набуття вмінь роботи з дипломатичними, політичними та міжнародно-правовими джерелами щодо їх тлумачення і аналізу у професійній діяльності, а також формування і критичного осмислення культурних та соціальних факторів навколишнього середовища.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВЕДЕННЯ ДІЛОВИХ ПЕРЕГОВОРІВ

## ТЕМА 1. ПЕРЕГОВОРИ К ЗАСІБ РОЗВ'ЯЗАННЯ КОНФЛІКТІВ

Серед сукупності насильницьких (за допомогою сили) та «мирних» засобів розв'язання конфліктів особливе місце займають переговори, які проводяться для вирішення більшості проблемних ситуацій у різних сферах життя, передусім у сфері міжнародних відносин, економічній сфері, у царині менеджменту та організації діяльності, а також у туристичній галузі.

**Переговори** – це надзвичайно складна *форма вербальної людської взаємодії*, метою якої є намагання сторін домовитися про щось спільне. У новітньому виданні великої праці відомих американських авторів Дона Гелрігела, Джона Склокума, Річарда Вудмена, Сью Бренінг «Організаційна поведінка» переговорам присвячений окремий розділ, в якому визначено, що переговори – це процес, коли дві чи кілька осіб, груп, що мають спільні і конфліктні цілі, висловлюють та обговорюють пропозиції щодо конкретних умов досягнення можливої згоди. Широкої популярності набула книжка *Роджера Фішера та Уільяма Юрі* «Переговори без поразок», перекладена з англійської і видана більше ніж у 30 країнах світу. У ній, зокрема, наголошується, що на відміну від конфлікту, який часто виглядає брутальною боротьбою без правил, переговори можуть бути «розумною, ефективною та приємною грою».

Двосторонній зв'язок конфліктів з переговорами проявляється в тому, що на певному етапі конфліктної взаємодії сторони доходять до спільного висновку щодо доцільності переходу до переговорів, а переговори проводяться у більшості випадків для врегулювання саме складних, реально чи потенційно конфліктних відносин.

Крім того, нерідко під час переговорів застосовуються ті ж самі стратегії, що розроблені для залагодження конфліктів: компроміс,

співробітництво, форсування, згладжування, ухилення та відповідні до стратегій стилі поведінки.

## **1. Соціальна природа феномену переговорів**

У більшості навчальних посібників феномен переговорів розглядається побіжно лише у зв'язку з іншими способами вирішення конфліктів. На нашу думку, переговори – це передусім соціальний феномен здійснення активного ділового спілкування, сумісна робота щодо знаходження нелегкого спільного рішення виходу із складної ситуації.

Зміст поняття «переговори» докладніше за інші суспільні сфери розроблений у царині міжнародних відносин. Переговори міжнародні у цій галузі вважаються способом вирішення різних питань міжнародного життя, розробки міжнародно-правових норм, мирного вирішення суперечок, заснованих на безпосередньому контакті уповноважених осіб відповідними зацікавленими суб'єктами міжнародного права.

**Переговори** – це сумісна, двох- або багатостороння контактна взаємодія сторін з метою прийняття взаємоприйнятних рішень, які вважаються найкращими у даній ситуації. Теорія переговорів тільки складається, тому в значній кількості джерел з питань залагодження конфліктів автори вважають за доцільне не торкатися цього делікатного питання.

На відміну від конфліктної взаємодії, яка має також і біологічне підґрунтя (конфлікти притаманні і тваринному світу і навіть світу рослин), переговори виникли у соціальному середовищі (більш за все у військовій сфері) з метою укладання мирних угод. До того часу, як постати інструментом ефективного врегулювання суперечок, інститут переговорів пройшов тривалий еволюційний шлях.

*Інститут переговорів* складався поступово, повільно, непросто, в історії людства залишилися такі примітивні форми інституту переговорів, як *проксенія, амфіктіони, пілагори*.

**«Проксенія**, або закон гостинності, існував у відносинах між родами, племенами та грецькими полісами в античні часи. Проксен – людина, яка уклала конвенцію з даним містом, тому користувалася перевагами у торгівлі, судочинстві, а зі свого боку вона брала на себе зобов'язання по відношенню до міста, де вона користувалася перевагами гостинності, у всьому сприяти інтересам рідного міста, бути посередником між рідним та «чужим» містом».

Посольства, які доставалися чужин, знаходили обов'язково одразу свого проксена і звертались з пропозиціями через нього. Таким чином, через інститут проксенії закладалася інституціональна база переговорів.

**«Амфіктіони** – це міжрелігійні угоди (конвенції) щодо охорони святилища, навколо якого проживали племена. Термін «амфіктіони» дослівно означав «тих, хто живе навколо». Спочатку амфіктіонові угоди присвячувалися охороні святилища, жертвоприношень, спільного проведення ритуалів, а в подальшому стосувалися питань ведення війни й укладення миру. Під час святкувань, присвячених божествам, що входили в предмет амфіктіонових угод, встановлювалося «Боже перемир'я», припинялися сварки та збройні конфлікти».

**«Пілагори** – це своерідна рада, яка приймала присяги амфіктіонів та засвідчувала їх дієвість. Кажучи сучасною мовою, пілагори – це держави – депозитарії, тобто хранителі узгоджених домовленостей<sup>2</sup>.

Посітійно зазначаючи видозмін, **інститут переговорів** почав вміщувати такі елементи:

- «- принципи переговорів;
- норми організації;
- форми і способи проведення;
- моральний кодекс та етикетну культуру переговорів;
- специфічні результати переговорів у вигляді угод, домовленостей, конвенцій, декларацій, меморандумів, джентльменських угод та інших форм закріплення підсумків роботи;
- теорію переговорів».

**Соціальність переговорів** виражається в тому, що ця соціальна взаємодія двох або більше сторін притаманна тільки суспільству та його складовим: групам людей, прошаркам, верствам. У пререговорах беруть участь завжди або делегації, або особи, які представляють певні соціальні прошарки. Фішер і Юрі зазначали, що «все, що справедливе для переговорів між людьми, справедливе і для переговорів між організаціями». «Якщо конфлікт може бути внутрішньоособистісним та ще й досягати при цьому значної гостроти, то «переговори в середині» особистості, як це трапилося з героєм Ф.Достоевського Іваном Карамазовим у романі «Брати Карамазови», свідчать про відхилення психіки героя від норми і не можуть бути визнані в теорії переговорів».

Переговори не мають біологічної основи за типом протиборства видів , боротьби за виживання у тваринному світі. Хоча вони й мають продовження у людських конфліктах. «Це колективна, творча, конструктивна, суто людська діяльність із знаходження складного рішення для проблемно і ситуації».

Для вирішення конфліктів і просто проблемних ситуацій звстосовує переговорний процес, але для цього повинні скластись деякі умови в історичному і соціальному розвитку людства.

Так, одним з аспектів розвитку можна вважати **прагматичний аспект** цієї форми людської взаємодії. «Прагматизм у найбільш загальному визначенні – це філософський погляд, який вбачає сенс людської сутності та взаємодії у продуктивній діяльності. А цінність діяльності та мислення прагматизм ставить у залежність від того, чи слугують вони потребам життєвої практики. Прагматичний, тобто практичний сенс переговорного процесу визначається тим, що він має приносити спільну користь, слугувати справі знаходження сумісного рішення у складній ситуації». Так, 90% конфліктів у США вирішуються саме через переговорний процес. Обопільна користь від переговорів, мінімальною з якої є інформування сторін щодо своїх намірів, інтересів, проблем, повинна стати *очевидною*, що стати

поштовхом для опонентів до діалогічного процесу. Якщо ж опонент займає непоступливу або відверто ворожу позицію, то мінімальна користь, яку можна винести з переговорів, це «захист себе від угоди, яку ви повинні були б відкинути та шлях до угоди, яка б, по можливості, враховувала якомога більше ваших інтересів»(Р.Фішер та У.Юрі).

Так, можна часто побачити ситуацію, де переговорний процес зайшов у тупик або не досягнуто було мети переговорів, конфлікт міг розгорнутися з новою силою ібо не виконуються домовленості. Але бажано все одно наголосити на їх практичній цінності, оскільки обмін переконаннями або готовність до діалогу, ознайомлення з позицією кожної зі сторін і дають нам розуміння користі переговорного процесу.

**Комунікативний** аспект переговорів вказує на таку умову: «сторони здійснюють змістовне, не *фативне* (фативне (лат. *Fatuus* – глупота) означає безглузде, беззмістовне спілкування, яке може вважатись як таке тільки за формою. Класичним прикладом такого спілкування є п'єса відомого представника «театру абсурду» Самюеля Беккета «Театр-1», у якому сліпець та жебрак ведуть розмову кожен про своє) спілкування, кожна з них начебто каже: «Говоріть, Я Вас слухаю і намагаюся зрозуміти». З психологічної точки зору комунікативний аспект переговорів складається із зставлення різних «я-позицій», із отримання та передавання інформації сторонами з приводу змістової насиченості конфліктної ситуації, можливого варіанту вирішення проблеми. Ще Махатма Ганді, індійський мислитель, політик, фундатор ненасильницького способу вирішення суспільних протиріч, вказував: «Якщо мене і можна назвати політиком, то моє головне правило – перш за все, з'ясувати точку зору інших».

**Ігровий** аспект переговорів означає, що сторони врешті-решт сприймають переговорний процес як справедливу гру, результатом якої може бути досягнення обопільної вигоди. Нідерландський філософ Йоган Гейзінга вважав гру універсальним культурним явищем, пов'язаним з будь-якою діяльністю людини. Він писав: «Є така давня мудрість (трохи дешевенька,

щоправда): хоч би що робила людина, все то гра», а далі стверджував, що «передовсім усяка гра є добровільною діяльністю».

На нашу думку, переговори можна ототожнити з особливою грою – *буріме* – складанням віршів двома чи декількома учасниками на основі попередньо висловленого опонентом якогось слова чи рядка та на основі дотримання певних правил римування. Так і в переговорному процесі сторони відштовхуються від попередньо досягнутого і рухаються вперед до прийняття спільного документа. Ігровий аспект переговорів означає, що якоюсь стороною може бути застосований несподіваний хід, ефектне повідомлення, навіть попередньо відпрацьована поза, жест тощо, що мають здійснити вплив на психологічний та емоційний стан партнера. «Так, на переговорах щодо післявоєнного облаштування Європи у 1945 році делегація США спеціально оголосила про володіння ядерною зброєю у формі театрального дійства, розраховуючи залякати СРСР».

«**Легітимний** (законний, визнаний суспільством як прийнятний) аспект переговорів означає схвалення їх як ефективного засобу врегулювання суперечок на всіх рівнях, включно до рівня світового співтовариства. Так, у статті 33 Хартії Об'єднаних Націй, на яку часто посилаються Сторони, вказується: «Сторони, які беруть участь у будь-якій суперечці, продовження якої могло б загрожувати підтримці міжнародного миру і безпеки, повинні, перш за все, намагатися вирішити суперечку *шляхом переговорів* (курсив наш), обстеження, посередництва, примирення, арбітражу, судового розбору, звернення до регіональних органів чи угод, або будь-якими іншими мирними засобами за своїм вибором». «Легітимність переговорів означає також, що вони ведуться особами та делегаціями, які *уповноважені* на те офіційними структурами до глави держави включно». Також, інколи зустрічається думка щодо функціонування нелегітимних переговорів (закулісних), таких, що реалізуються сторонами, у яких немає відкритої підтримки офіційних структур. Отже, такий вид підтримки буде прихованим, хоча і надають їм повноважень».

**Аспект дискурсу** відзначає, що під час переговорного процесу сторони намагаються впливати на певні позиції одна одної. «Дискурс – це одне із центральних понять у новітній філософії, яке етимологічно означає розмову, бесіду, мовне спілкування, учасники яких прагнуть практично вирішити конкретні економічні, політичні, прагматичні завдання або спільно розв’язати інші фундаментальні питання». Ми наголосили на цьому аспекті для того, щоб показати, що порівняно з монологічним мовленням (власне ораторським мистецтвом), який характеризується твердим порядком, жорстко регламентоване, під час переговорного (дискурсивного) процесу учасники, позиції яких характеризуються протилежністю (полярністю) часто змінюють власні позиції під тиском або завдяки маніпуляціям іншої сторони. «Так, сучасне міжнародне право не містить якихось правил ведення переговорів, а цілі, форми і способи проведення, склад учасників визначаються самими учасниками. Водночас переговори, зазвичай, ведуться з урахуванням існуючої практики та на основі найбільш загальних принципів».

Отже, переговори є зумовлені яскраво вираженою соціальністю, конструктивністю, творчими особливостями, дискурсивністю контактного дво- або багатостороннього спілкування з певною метою, під час досягнення якої реалізується вихід з проблемної або конфліктної ситуації. Основою переговорів є обопільне намагання вирішити суперечності за допомогою безконфліктної, ненасильницької комунікації. Переговори тут є одним з найдавніших процесів мирного вирішення, урегулювання міжнародних конфліктів та поширеним способом запобігання суперечностей під час спілкування.

## **2. Теорія переговорів у сучасній науці**

Нами вже вказувалось на те, що переговори є одним з ефективних засобів спілкування, під час якого можливим є розв’язання конфліктних ситуацій. Ведення переговорів до недавнього часу вважалося справою, дуже далекою від звичайних людей, оскільки розглядалися як міжнародні, в яких

брали участь дипломати, керівники організацій, політики, але саме високого рангу. Чомусь вважалось, що інші переговори, які б мали місце усередині країни, - не мають такого значного сенсу, оскільки рішення були вже прийняті «сильними» цього світу.

### **«Що актуалізувало проблему переговорів?»**

- Збільшилась кількість конфліктів усередині країни та загроза їх розв'язання силовими засобами.
- Посилилась політична структурованість суспільства, пов'язана з розвитком багатопартійної системи, узаконенням опозиції тощо.
- Здійснюється перехід до ринкових відносин, які не можливі без використання такого засобу регулювання конфліктів, як переговори. Учені вважають, що переговори є „гострієм економічних відносин”.
- Відбулися суттєві зміни на міжнародній арені, які пов'язані із збільшенням масштабів, кола проблем та інтенсивності міжнародного діалогу. Вони вимагають усе більшої кількості осіб, зайнятих на дипломатичній роботі. „Дипломатія, – зазначають науковці, – якщо вжити образи порівняння, перетворюється із мануфактурного виробництва, де достатнім був лише талант майстра, у фабричне, що вимагає наукову організацію праці і цілеспрямовану підготовку кадрів”.
- Значно збільшилася кількість та обсяг переговорів, тому в переговорні процеси залучаються все нові люди, що не мають відповідного досвіду.
- Збільшилася ціна помилок на переговорах (загроза сили у світовому масштабі, екологічної катастрофи тощо).
- Змінилися умови ведення переговорів, вони стали ледве не основною формою взаємодії держав. Вони не тільки і не стільки фіксують зміни у співвідношеннях воєнних сил, але й активно впливають на зникнення ролі воєнного фактора.
- Розширилось коло питань, що стають предметом переговорів(вся сума питань, невіршених у час конфронтації,” спірних питань».

**Історія переговорних досліджень.** Перше дослідження по веденню переговорів, на думку сучасних конфліктологів, було здійснено французьким автором Де Сальєрі майже 200 років тому. У наш час роботи з цієї проблематики почали з'являтися у другій половині ХХ століття, спочатку в США, пізніше в Європі. Уважають, що вони виконувалися головним чином в руслі конфліктології, пізніше до цієї теми почали звертатися політологи, психологи, соціологи, екологи та представники інших наук.

В останні роки фактично сформувалося самостійне направлення науки, пов'язане з вивченням процесу переговорів. Воно охоплює переговори в найрізноманітніших галузях людського спілкування.

**Основні наукові підходи до переговорів:** історико-описовий підхід, соціологічний підхід, психологічний підхід, комп'ютерне програмування переговорів<sup>1</sup>.

**Статус теорії переговорів** – сьогодні теорія переговорів усе частіше розглядається як міждисциплінарна галузь дослідження, що вимагає зусиль різних фахівців. Уважають, що найбільше поширення теорія та мистецтво переговорів отримали в США, зокрема в Гарвардському, Джорджтаунському, Колумбійському університетах, Массачусетському психологічному інституті та деяких інших американських навчальних закладах. У 80-х роках при інституті закордонної служби при Держдепартаменті США був створений Центр з вивчення міжнародних питань, де досліджуються переговори, посередництво та врегулювання конфліктних ситуацій. Велику увагу тут приділялось удосконаленню майстерності ведення переговорів, вивченню стилю, техніки своїх зарубіжних партнерів з переговорів. Центром підготовлена спеціальна брошура з національних стилів, де описані переговорні стилі Китаю, СРСР, Японії, Франції, Єгипту, Мексики. На території України теорія переговорів почала розвиватися у 80-х роках ХХ століття. З'явилися перші навчальні посібники, проте про серйозну підготовку кадрів переговорників поки що говорити рано.

Фахівці зазначають, що під час викладання теорії переговорів необхідно відмовитися від традиційного підходу, зорієнтованого тільки на лекції і семінари, оскільки для оволодіння майстерністю ведення переговорів, крім знань, потрібні навички. Такі навички формуються в імітаційних іграх, що потребують значного часу. Є пропозиції вивчати шляхом інтенсивного викладання курсу з переговорів. Саме так викладається теорія переговорів у більшості західних країн.

Щодо вітчизняних наукових досліджень переговорного процесу, то їх дуже мало. Чому? Дослідники називають декілька причин:

**Переговори** – міждисциплінарна галузь, а для нас це досить незвично. Дослідницька діяльність у цій галузі в основному була зорієнтована на історію, економіку і право. Фахівці зазначають, що знання з математики чи психології під час аналізу міжнародних відносин застосовується поки що достатньо мало.

Механізм прийняття рішень є достатньо закритим, а це обмежує можливість досліджень переговорного процесу.

Тривалий час застосування переговорів було обмежено сферою політичної та дипломатичної діяльності, а тому не мало широкого поширення. Попит на теоретичні дослідження переговорного процесу практично був відсутній.

**Теорія переговорів** – це сукупність теоретичних моделей, що фіксують взаємозалежність основних змінних, котрі характеризують процес переговорів та розгалужену систему емпіричних досліджень.

### **Завдання теорії переговорів**

Розробка загальної стратегії, уточнення системи інтересів і цілей у нових галузях переговорів, де ситуація не зовсім зрозуміла. Побудова моделей політичних ситуацій, які є інструментом розуміння умов значної невизначеності і великих технічних складностей (скорочення озброєння, екологічні проблеми, економічна взаємозалежність).

Інституціональний аналіз переговорної практики, що склалася, мета якої – сприяння створенню найбільш ефективних переговорних механізмів, досліджень того, як форми переговорів повинні залежати від предмету переговорів, як найкраще організувати взаємодію переговорників зі спеціалістами в конкретних предметних галузях, на яких умовах привертати різні органи державної влади і дослідницьких організацій до процесу переговорів.

Розробка методів, що підвищують ефективність ведення переговорів, зокрема, поліпшення інформаційного забезпечення, створення методів експрес-аналізу переговорних позицій, удосконалення переговорної практики, у т.ч. навчання дипломатів, керівників, фахівців тактики ведення переговорів, привернення особливої уваги до підвищення ефективності переговорної ситуації.

#### **Фактори підвищення ефективності переговорної ситуації:**

- розробка сукупності правил та процедур ведення переговорів, які могли б максимально полегшити ведення переговорів;
- розробка ешелонованої за ступенем відповідальності і компетентності ієрархії переговорів і консультацій (від неофіційних обмінів думками між експертами до формальних переговорів та прийняття рішень);
- розроблення експертам різних країн можливих моделей проблеми;
- перехід переговорного процесу зі стану конфлікту в стан спільного пошуку найбільш оптимального рішення спірних проблем із врахуванням реальних можливостей сторін, що заключають угоду і допомоги від міжнародного співтовариства;
- розвиток сучасних інформаційних технологій, особливо методів штучного інтелекту і експертних систем, повинне стати поштовхом до якісно нового ускладнення переговорних ситуацій як умов ефективного рішення міжнародних проблем.

### **3. Характерні риси переговорного процесу**

Як ми встановили у попередньому питанні лекції, переговори – це давній та універсальний спосіб знаходження згоди у найрізноманітніших сферах суспільного буття, що загальних, твердо встановлених правил їх ведення не існує, але все ж таки різноманіття переговорів об'єднують спільні і характерні риси, загальний шлях проведення.

Від інших видів соціальної взаємодії переговори відрізняються такими специфічними рисами:

- Переговори проводяться, як правило, *добровільно*, цілком свідомо, узгоджено з попередньо розробленим планом за незначним винятком – переговорів щодо звільнення заручників та переговорів, на які сторони у міжнародних відносинах вимушені піти, підкоряючись рішенням Ради Безпеки (п.2 ст.33 Хартії ООН). На відміну від конфліктів, у яких передконфліктна ситуація може «затягнути» протиборні сторони у вир боротьби несвідомо, або конфліктна ситуація може бути спровокована навмисно, переговори вимагають спеціальної великої підготовчої аналітичної роботи, без котрої ті здаються неможливими. Так, після 14 місяців палестинської «інтифади» – різновиду збройного конфлікту за типом повстання – спостерігачі вказували, що примусити сісти за стіл переговорів палестинську та ізраїльську сторону у 2001 році може лише чудо. Вже на початку 2002 року індійська та пакистанська сторони не сідають за стіл переговорів здебільшого через те, що не проведена підготовча робота щодо визначення предмету переговорів, не вирішене питання щодо посередників (Пакистан виступає проти посередництва взагалі).

- Переговори – це *багатостороння взаємодія* сторін в офіційній обстановці а також за протокольними межами в режимі неофіційного спілкування. У дипломатичній практиці цій стороні переговорів приділяється значна увага.

- Переговори відзначаються широким *маневруванням* сторін, намаганням вести справу за типом «торгів», у яких сторони збільшують та зменшують вимоги. Якщо конфліктна динаміка тяжіє до такого етапу

ескалації, у якому спілкування стає майже неможливим, до «затвердіння» позицій, коли зворотній поступ майже неможливий, то переговорна динаміка базується на гнучкості позицій, на обміні варіантами, на поверненні до попереднього стану знову і знову. Р.Фішер та У.Юрі радять підсилено розробляти декілька варіантів розвитку ситуації на переговорах, удосконалювати їх та перетворити у практичні плани.

- Переговори проводяться сторонами у той час та за тих обставин, коли люди *внутрішньо-підготовлені* до поступок, як до можливих надбань, так і втрат, *внутрішньо-налаштовані* на діалог. Мовиться про діалектичну єдність впевненості у хоч якомусь досягненні успіху, завдячуючи підготовчій роботі, так і долі невизначеності та майбутньої боротьби. У іншому випадку вони стають неможливими або надмірно вимушеними. «Так у 1797 році відомий талановитий австрійський дипломат Кобенцль вимушений був вести переговори з Наполеоном Бонапартом і скаржився уряду: «Рідко можна зустріти такого сутягу та безсовісного чоловіка», як генерал Бонапарт».

- У переговорах «боротьба» ведеться за *правилами*, згідно із вимогами етикету. Склалася специфічна «переговорна культура» поваги до протилежної сторони, до держави чи кампаній, яких представляють переговорщики. Правила ведення переговорів включають у себе розподіл функцій у команді, дотримання за будь-яких конфліктних обставин норм ввічливості. Вважається, що у царині міжнародних відносин переговори, як і інші форми міжнародного спілкування, знаходяться в строгій відповідності принципам суверенної рівності, незастосування сили чи загрози силою.

- Переговори мають значно більше *сюжетів* та сценаріїв *перебігу*, ніж конфлікти. А в арсеналі засобів знаходяться і особистий шарм керівників та учасників делегацій, і висока культура спілкування, де особливо цінується дотепність, почуття гумору, вміння знаходити несподівані рішення. «Відомий американський журналіст У.Ширер описує переговори у 1933 році між президентом Німеччини Гіндербургом та Гітлером, який тільки рвався до влади, у такий спосіб: фельдмаршал Гіндербург прийняв свого опонента

стоячи, велично спираючись на ціпок, не запропонувавши тому сісти, чим продемонстрував своє негативне ставлення до того, що відбувається».

- Велика роль у переговорному процесі відводиться командній, колективній діяльності, у якій цінність кожного члена делегації визначається не тільки рівнем його компетентності, а й вмінням працювати узгоджено на загальний командний успіх. Кожен працює не на власний імідж, щоб краще виглядати в очах керівника, бо, «як відзначав американський філософ і теоретик організаційної діяльності Емерсон, «гребця на багатовесловому судні не хвалять за оригінальні манери».

- *Найбільш успішним результатом* переговорного процесу є специфічний продукт – угоди, домовленості, конвенції, меморандуми, які фіксують ступінь вирішення проблеми у політичній, економічній, дипломатичній, військовій сфері. На відміну від конфліктів, у яких результат може бути вкрай деструктивним, у переговорному процесі, як правило, результатом є більший чи менший *ступінь згоди*, принаймні розкриття позицій сторін, тому до переговорів слід вдаватися якомога частіше.

- *За формою спілкування* переговори являють собою процес безпосереднього мовного (усного) або письмового спілкування із застосуванням телефонної розмови чи телеграфного зв'язку та супроводжуються обміном нотами, листами, посланнями. На окремих етапах ведення переговорів від його учасників нерідко вимагається підсилення уваги до невербальних форм передачі інформації – до жестів, міміки, мимовільних рухів.

Таким чином, розгляд характерних рис феномена переговорів показує, що це специфічне явище соціальної взаємодії, переважно активного мовного спілкування. Переговори завжди включають в себе різні сюжети та взаємодії, тактичну боротьбу та спроби підготовки сумісних рішень. Плідність переговорів залежить від дотримання сторонами сукупності принципів.

#### **4. Принципи ведення переговорів**

## Мотиви звернення до переговорів

- Прагнення досягти взаємоприйнятної для учасників домовленості.
- Бажання краще зрозуміти позицію опонента (збирання інформації).
- Побоювання, що альтернативою переговорів може бути відкрита боротьба, насильство.
- Побоювання, що предмет переговорів може бути вирішений без їхньої участі.
- Прагнення продемонструвати громадськості (або окремим людям, соціальним групам, організаціям, державам) свою зацікавленість у вирішенні проблеми, що є предметом переговорів.
- Бажання вирішити за допомогою переговорів інші цілі.
- Переговори як засіб спілкування, пропаганди, здійснення впливу на треті сторони.

Перш за все зауважимо, що не існує прийнятих для всіх ситуацій, в яких ведуться переговори, загальних ділових чи моральних принципів або документа, в яких вони були б однозначно сформульовані. Однак, якщо виходити з того, що переговори – це взаємодія переважно не супротивників, а партнерів, яка має за мету досягнення взаєморозуміння, то історично склалася низка вимог, що умовно може бути названа принципами – вихідними моральними положеннями.

1. Принцип *щирості* означає, що хоча б на термін ведення переговорів слід відмовитися від підозри щодо злої волі партнерів, від недовіри до пропозицій іншої сторони з урегулювання спірного питання. Умовно вважається, що переговорна ситуація, перш за все, вимагає відвертості, чесності, щирого аналізу проблемної ситуації. Недавні дослідження швейцарських психологів показали, що люди (у емпіричному дослідженні – студенти) готові на значні матеріальні витрати, аби розпізнати шахрая, який їх обманює.

2. Принцип *конкретності істини* вказує, що будь-яка сторона не може претендувати на те, щоб її позицію всі інші вважали істиною в останній

інстанції, поки та не пройшла «експертизу» взаємного узгодження. Зрештою, не існує до початку переговорів єдино правильного варіанту вирішення проблемної ситуації. Сторони сіли за стіл переговорів з метою знайти істину для даного конкретно-історичного випадку. Саме тому важко передбачити результат переговорів, бо рішення може бути «асиметричним».

3. Принцип *категоричного імперативу* правди вказує на те, що хоча сама ідея переговорів припускає ведення гри на виграш, різні тактичні прийоми та деякі хитрощі, однак, неможливо навмисно вводити опонента в оману. Довіра на переговорах руйнується дуже легко, але відновити її часто-густо після омани буває неможливо. Введення в оману не тільки аморальне, але й безперспективне, тому що міцна угода довго не стоїть на ненадійному фундаменті.

4. Принцип *дотримання обраного шляху*, який у римському праві висловлювався «*Cursum tenere*», вимагав, щоб залишалася незмінною ідея загального курсу «корабля» переговорів на досягнення згоди у вирішенні конкретного питання. **Позиції сторони можуть** зазнавати змін, доповнюватися чи уточнюватися, але загальний напрямок переговорів залишається стабільним. До того ж постійна зміна орієнтації партнера нерідко породжує сумнів щодо його надійності.

5. Принцип *«Обіцянки і поступки у перебігу переговорів мають бути в подальшому виконані»* вимагає, щоб досягнуті сторонами успіхи були реалізовані поза межами переговорного процесу. Як відомо, процес переговорів рухається від поступок до поступок, а завершальна частина переговорів – угода, яка врівноважена сумою поступок сторін, тому партнери виходять з того, що все досягнуте буде реалізовано. На негативний приклад виконання угод вказав у 1936 році міністр іноземних справ Великої Британії Антон Іден, виступаючи у палаті обшин: «Окупація рейхсвером Німеччини Рейнської зони нанесла серйозний удар по принципу виконання договорів».

6. Принцип *«симетричності діяльності»* конкретизує відомий імператив: «Дій так, як би ти хотів, щоб ставились до тебе». Він означає, що

сторони не чекають лояльності партнера, а, насамперед, самі відмовляються від брутальних прийомів поведінки, тиску, шантажу і у такий спосіб сподіваються на симетрію відносин. Зауважимо, що у випадку надмірно агресивної поведінки опонента на переговорах слід не відповідати тим самим, а ігнорувати напади та надмірну критику.

7. «Принцип справи вище справи принципу» вимагає від партнерів на переговорах та опонентів по боротьбі правильно розставити пріоритети – головним є вирішення проблемної ситуації, а не збереження честі мундира чи намагання показати свою зверхність, твердість та непоступливість позиції.

8. За будь-яких умов варто зберігати за партнером певну свободу маневру на переговорах, тобто *«не заганяти його у глухий кут»*. Цей принцип вимагає не застосовувати надмірних засобів тиску, утримуватися від безрозсудного ставлення опонента у положення «desperato», яким іспанці визначають безнадійне положення відчаю. Такий стан несе в собі небезпеку того, що у безнадійному стані опонент може припуститися агресивних дій, хоча в подальшому і жалкуватиме з цього приводу: розрив відносин, відмова від переговорів взагалі тощо.

## **ТЕМА 2. СПЕЦИФІКА ТА ОСОБЛИВОСТІ ВЕДЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ**

### **1. Призначення, функції переговорів**

Переговори є могутнім інструментом, який винайшло людство для урегулювання конфліктів, розв'язання спірних питань, організації спільної діяльності.

**Переговори** – спільна діяльність двох або більше суб'єктів, налаштована на ефективне розв'язання спірних питань з оптимальним урахуванням потреб кожної із сторін.

Переговори як спосіб мислення та організація життєдіяльності притаманні не всім соціально-економічним, політичним та управлінським моделям суспільства. Наприклад, адміністративно-командні системи використовують їх рідко, що обмежує сферу міжособистісної взаємодії. Проте силовими методами і погрозами суперечностей і конфліктів не розв'язати. Тому єдиним засобом узгодження інтересів є переговори. Вони забезпечують розв'язання спірних проблем, налагодження співпраці в ході дискусій, консультацій, прийняття домовленостей, вироблення спільних рішень. Однак трапляється, що сторони не готові до прийняття рішення. Такі переговори вважають попередніми, на них лише обмінюються поглядами, інформацією. Буває, що одна із сторін вступає у переговори лише для того, щоб відвернути увагу партнера. В такому разі їх вважають деструктивними щодо іншої сторони. Якщо переговори використовують як прикриття, показну демонстрацію зацікавленості, вважати їх переговорами можна хіба що умовно, оскільки один або більше їх учасників не мають наміру братися за розв'язання проблеми. Приступаючи до переговорів, необхідно знати, що така діяльність передбачає відносини в системі “суб'єкт – суб'єкт”, а не “суб'єкт – об'єкт”. Переговорний процес є діяльністю двох суб'єктів взаємодії, кожен з яких керується своїми цілями, інтересами, завданнями, намірами. Такі відносини супроводжують співучасть, співпереживання, співробітництво.

Ці засади стосуються і сфери управління, де без переговорів неможливо налагоджувати контакти з партнерами, розв'язувати проблеми з максимальним урахуванням інтересів кожного. Цій діяльності властива наявність в учасників переговорного процесу власних цілей, інтересів, намірів, які можуть частково збігатися, а частково розходитися. Саме збіг

інтересів уможлиблює переговори, а розбіжність потреб змушує сторони до участі в них.

У науковій літературі існують різні визначення переговорів (див.таблицю 1), проте між ними, як правило, немає принципових розбіжностей. Більшість з них підкреслюють два аспекти переговорів: мету та технологію досягнення цієї мети.

Таблиця 1

### Визначення переговорів

Процес цілеспрямованого та орієнтованого на досягнення необхідних результатів ділового спілкування у формі діалогу.
Форма діалогу двох або більше сторін з метою спільного пошуку взаємоприйняттого рішення якоїсь проблеми в процесі розв'язання конфлікту.
Формальна соціальна гра, мета якої вироблення протоколу згоди прийняттого для всіх зацікавлених сторін.

Фахівці зазначають, що переговори можуть проводитися: з певного приводу; при певних обставинах; з певною метою; з певних, важливих для сторін питань.

За Р.Уолтоном та Р.Мак-Керсі можна виділити кілька основних вимірів переговорів, дистрибутивний, інтегративний, емоційний і структурний. **Дистрибутивний аспект переговорів** пов'язаний з намірами сторін відстоювати з самого початку опозиційні цілі, що з самого початку були поставлені перед ними. Кожна з цілей має точку опори, тобто ту межу, нижче якої рішення, що пропонуються опонентом, стають неприйнятними. У випадку, коли „поля” можливих рішень учасників переговорів пересікаються, утворюється так звана зона угоди, у межах якої виробляється підсумкова згода. **Інтегративний вимір** характеризується такими формами активності, котрі пов'язані з пошуком сумісного рішення і обумовлені еволюцією

домагань (або наявністю цілей, котрі з самого початку не були діаметрально протилежними). **Емоційний вимір** пов'язаний з особливостями характеру емоційних установок сторін стосовно одна одної. **Структурний аспект** переговорів характеризується внутрішніми відносинами в межах кожної зі сторін конфлікту. Вони пов'язані з двома системами суперечливих очікувань, що діють на кожного з учасників переговорів: власне організації і протилежної сторони.

### **Місце та роль переговорів у суспільстві**

**I підхід – переговори як стратегія протиборства** (американський науковець Т.Шеллінг): переговори були і залишаються частиною конфлікту двох суб'єктів – осіб, партій, держав, коаліцій держав. При такому розумінні акцент робиться на силовий фактор, на досягнення односторонньої перемоги. Переговорам у цій системі відводиться місце „запасного виходу”, коли продовження конфлікту силовими засобами вже або безперспективно, або не вигідно. Але і в цьому випадку переговори не приймають на себе увесь тягар конфліктів врегулювання спорів служать лише доповненням у боротьбі за перемогу.

Дослідники зазначають, що при такому розумінні переговорів вони не потребують довіри, взаємозалежності, чесності, відкритості. Переговори залишаються конфліктом, хоча і вирішується він у даному випадку не воєнними, аполітичними засобами. Переговори в такому трактуванні мають усі характерні для конфлікту риси.

### **Переговори як конфлікт**

Прагнення до досягнення односторонньої угоди.

Принципова неможливість тривалого компромісу (конфлікт допускається як тимчасове рішення).

Домінування завдання повного розгрому та капітуляції противника. Переговори в такому розумінні – лише тимчасове перемир'я.

Протилежність і несумісність інтересів.

**II підхід – переговори як стратегія згоди** (А.Рапопорт, Г.Райф, Р.Фішер, У.Юрі): не можна всі конфлікти підганяти під одну схему, завжди залишаються можливості для компромісів та згоди, а противник під час конфлікту може і повинне перетворитися на партнера.

Представники цього підходу закликали відноситися до переговорів як до особливої галузі людських знань та діяльності. Зокрема, Г.Райф висловив ідею, що кожна розсудлива людина повинна вміти ефективно залагоджувати спори та розбіжності, щоб тканина спільного життя не рвалася з кожним конфліктом, а навпаки, міцніла внаслідок зростання вміння знаходити і розвивати спільні інтереси, отримати широке вираження. Учений увів у науковий обіг поняття „інтерактивного процесу прийняття рішення”, що означає сукупність рішень, які не нав’язуються якоюсь одною стороною, а виробляються разом у процесі переговорів.

Саме в рамках останнього підходу здійснювалися дослідження вже достатньо відомих у нас спеціалістів з переговорного процесу Р.Фішера та У.Юрі. Їх книга „Шлях до згоди. Або переговори без поразки” стали бестселером у 80-ті роки, витримавши багато видань майже в 30 країнах світу. Уважають, що вона ввібрала в себе не лише попередній досвід, не лише бажання відмовитися від традиційного підходу до переговорів, але й чітке розуміння того, що ефективна стратегія переговорів, це перш за все стратегія згоди, пошуку, примноження всіх інтересів та вміння їх сполучати таким чином, який не буде пізніше викликати бажання порушити досягнуту згоду. „Ваш інтерес полягає в тому, щоб найкраще забезпечити їх інтереси” – так формулюють автори книги своє кредо.

**III підхід – переговори як атрибут суспільного життя.** Такий підхід до переговорів обумовлений такими чинниками: існування в суспільстві ризику; розвиток політичного та ідеологічного плюралізму; розмаїття соціальних суб’єктів та їх інтересів; культурний плюралізм. Вони обумовлюють необхідність звернення до переговорів у всіх сферах суспільного життя: люди ведуть переговори з роботодавцями, хазяїном квартири, продавцем у

магазині чи на ринку тощо. Домовляються між собою політичні партії, держави, страйкарі та адміністрація, адміністрація та профспілки.

Оптимальним наслідком переговорів є спільне рішення, яке б задовольняло всіх учасників переговорного процесу і розглядалося ними в конкретній ситуації як найкраще. Використовують переговори і для інших цілей (з'ясування позицій зацікавлених сторін, дезінформування про свої інтереси, імітування активності тощо). В управлінському процесі переговори реалізують такі **функції** :

**1. Спрямованість на спільне вирішення проблеми** – головна функція переговорів

**2. Інформаційно-комунікативна.** Сприяє обміну інформацією, поглядами, налагодженню нових зв'язків.

Деякі науковці вважають цю функцію пріоритетною і тому навіть визначають переговори через неї. Так, Г.Уінхем пише: «Переговори – це процес зняття інформаційної невизначеності шляхом поступового з'ясування партнерами позицій один одного. Підкреслюючи важливість інформаційно-комунікативної функції переговорів, слід пам'ятати про негативну її сторону, оскільки неправильна інформація може завести переговорників у тупик, заблокувати розв'язання конфлікту.

Обмеженість лише цією функцією дає підстави вважати їх консультаціями».

**3. Регулятивна.** Під час переговорів відбувається процес взаємодії, тобто вибудовування спільної діяльності.

**4. Координаційна** функція служить засобом узгодження дій кожної із сторін, а також встановлення та поліпшення взаємодії між суб'єктами у процесі переговорів.

Можна виділити характерні та специфічні ознаки під час реалізації цих двох функцій: переговорний процес передбачає, що є певна усна домовленість і здійснюються для виконання досягнутих раніше

домовленостей; переговори можуть слугувати засобом контролю раніше прийнятих рішень; переговорний процес також може утримувати учасників від конфлікту, не допустити вихід ситуації з-під контролю. Але за визначенням дослідників, ці функції можуть мати і негативний прояв, оскільки переговорний процес може бути розпочатий для отримання контролю над іншою стороною (опонентом), нав'язуванням свого рішення.

**5. Контролююча.** Перевіряються особливості виконання угод, щ обули укладені раніше.

**6. Пропагандистська функція.** Сторони намагаються вплинути не тільки одна на одну, дійти взаєморозуміння, але й бажають вплинути на громадську, суспільну думку для залучення на свій бік або навпаки, висунення опонентам претензій. За висловлюваннями багатьох дослідників, «часто це призводить до того, що учасники міжнародних конфліктів прагнуть постійно звертатися до засобів масової інформації, які забезпечать їм поширення думок та ідей».

#### **«Функції переговорів (інтерпретація Анцупова)»**

**Інформаційна** – сторони намагаються отримати або надати інформацію, обмінятись нею, але не готові на спільну дію через певні причини.

**Комунікативна** – встановлення та налагодження контактів, формування сприятливих ситуацій для переговорного процесу.

**Регуляція і координація дій** – передбачається створення можливостей для узгодження інтересів і позицій учасників переговорного процесу.

**Контрольна** – забезпечує дотримання умов угод та усних і письмових домовленостей (що досягаються на певних етапах усунення конфлікту або переговорного процесу).

**Відвертання уваги** – одна зі сторін намагається «виграти час для перегрупування чи збільшення сил».

**Пропаганда** – дозволяє одному з партнерів показати себе з кращого, вигіднішого боку для створення громадської думки.

**Відволікання** – одна зі сторін вступає у переговорний процес з метою надати певної надії на вирішення конфлікту, а отже, для певного заспокоєння партнера.

Учасники переговорів можуть дотримуватися різних позицій і принципів: розглядати їх як засіб здобуття перемоги чи як засіб спільного аналізу проблеми і пошуку шляхів її розв'язання. Конкретна позиція зумовлює підходи учасників переговорів до обговорення, аналізу та розв'язання проблем:

- конфронтаційний підхід. Базується на впевненості, що метою переговорів є перемога як найповніше досягнення власної цілі;
- партнерський підхід. Має на меті з'ясувати позицію партнера, спільно з ним проаналізувати проблему і знайти оптимальні варіанти вирішення суперечності.

## **2. Види переговорів**

Ділові переговори визначаються за такими ознаками:

- типом;
- учасниками;
- темпом;
- цілями;
- умовами.

З огляду на *кількісний аспект* виділяють двосторонні та багатосторонні переговори.

Якщо звернути увагу на *відносини*, в межах яких вони відбуваються, можна виокремити «переговори конфлікту (спрямовані на врегулювання конфліктних, спірних ситуацій) і переговори співробітництва (зорієнтовані на розвиток спільної діяльності)».

Велику роль у налаштуванні переговорного процесу відіграють передумови і обставини, у яких вони відбуваються, що у свою чергу впливає на наміри і загальну поведінку сторін переговорів. Якщо обрати умову

співробітництва, то сторонам вдається створювати «новий продукт» та вибудовувати «нові відносини». Якщо ж розбирати конфліктну ситуацію, то за умови співробітництва, сторони можуть бути налаштовані на урегулювання певних спірних моментів або усунення джерела конфлікту. Зазвичай, основний акцент робиться «на розподілі або перерозподілі прав, можливостей тощо». Якщо у відведений для цього час сторонам не вдається урегулювати і налагодити комунікацію, то вони звертаються до посередника у вирішенні спірних питань. Хоча іноді «альтернативою переговорам можуть бути насильницькі дії, що вимагає від учасників переговорного процесу особливої відповідальності за прийняті рішення».

Якщо розрізняти переговорний процес, використовуючи *функціональний підхід*, бажано виділити такі види переговорів (за висловом американського політолога Чарльза Ікле):

Отже, «1. Переговори, спрямовані на продовження дії домовленостей, досягнутих угод.

2. Переговори з метою нормалізації відносин, що передбачає перехід від конфліктних до інших типів стосунків між сторонами.

3. Переговори з метою перегляду угоди. За таких обставин одна із сторін вимагає змін на свою користь за рахунок інших сторін.

4. Переговори з метою досягнення нової угоди. Вони спрямовані на встановлення нових відносин і зобов'язань між учасниками переговорного процесу. Такі відносини можуть встановлюватися як із давніми, так і з новими партнерами, що вимагає особливої обережності, з'ясування їх репутації.

5. Переговори, зорієнтовані на отримання не відображених в угоді результатів».

**З огляду на характер учасників переговорів виділяють:**

- двосторонні – багатосторонні переговори;
- міждержавні;

- дипломатичні (переговорний процес на високому та найвищому рівні);
- переговори між фірмами, організаціями, установами;
- офіційні та неофіційні переговори.

Досить розповсюдженими є класифікації, «в яких за основу взято *процесуальний аспект* (за тривалістю, механізмом прийняття рішень, рівнем проведення), а також за *предметом* (дипломатичні, торгові, політичні, із розв'язання трудових спорів тощо)».

Виділяють і такі види ділових переговорів як *комерційні і організаційні*.

*Комерційні переговори* здійснюються керівниками підприємств, фірм та відповідальними особами державного управлінського апарату. Важливою умовою таких переговорів є встановлення рівних юридичних прав представників різних організацій. Вони вирішують питання правових відносин, кінцевим результатом яких є підписання сторонами контракту, ліквідація конфліктної ситуації, врегулювання спірних питань. На хід ведення ділових переговорів впливають об'єктивні умови (ринкова ситуація, цінова політика держави, податкова політика, інвестиційна політика) та суб'єктивні, які формуються особистими якостями учасників переговорів.

*Організаційні переговори* – це ті, у яких беруть участь дві або більше сторін. Результат – підписання угоди про входження до складу організації, злиття капіталів, прийняття рішень про проведення спільних фінансових операцій.

Немалу роль в умінні ведення переговорів відводять і якостям керівника: «компетентність у межах поставлених проблем; уміння оцінити ситуацію»; «психологічна компетентність; уміння втілювати в життя нові ідеї, знаходити методи розв'язання проблем»; «лінгвістична компетентність (уміння використовувати мовні засоби)»; пристосування до певних ситуацій; уміння порозумітись з клієнтом або майбутнім партнером; а також позитивних умов для проведення переговорів.

Якщо розділяти переговори *за типом та характером*, діловий переговорний процес поділяється на:

1. *Попередні переговори* (через листування) – ініціативою можна вважати як ініціативу, що відходить від покупця, так і від продавця. Переваги: «оперативність (замовлення передаються телеграфом, факсом) та економічність (скорочується процес листування, витрати на поїздки для особистих зустрічей)».
2. *Особисті переговори* – зазвичай застосовуються для встановлення контактів на виставках, ярмарках тощо. Успіху зазнають ті фірми, які підтримують зв'язок з контрагентами (при чому часто систематично).
3. *Переговори по телефону* – «переважно при укладанні угод на масові стандартизовані товари, коли основні їх умови є типовими або заздалегідь відомими. В даному випадку по телефону обговорюється лише ціна, кількість та строк».

Результати переговорів залежать від прийомів їх ведення, способів мовленнєвого впливу, культури ділового спілкування, тобто дотримання правил добропорядного тону, шанобливого ставлення до партнера, толерантності, терпимості до недоліків у характерах і поведінці людей.

### **3. Умови ефективного ведення переговорів**

#### **Характерні риси переговорів**

1. Важливою характеристикою і ознакою переговорів є **спілкування** учасників взаємодії, обговорення проблеми. Форма спілкування під час переговорів – діалог чи полілог. У першому випадку йдеться про двох учасників, у другому – про більшу їх кількість. Спілкування можна здійснювати як в усній, так і в письмовій формі. Учасники переговорів частіше зустрічаються для обміну думками і прийняття спільного рішення, а можуть обмінюватися думками і за допомогою листів. Це також форма переговорів. І взагалі, вироблення спільного рішення можливе лише із

застосуванням писемної вербальної комунікації. Проте фаза досягнення згоди має місце частіше під час особистого спілкування.

2. Предметом переговорів завжди є **проблема**, що має взаємний інтерес для учасників переговорів. З питання, що не цікавить людей, не торкається їхніх інтересів, переговорів, як правило, не ведеться. Необхідною передумовою переговорів є частковий збіг інтересів, у протилежному випадку переговори неможливі. В останньому випадку має місце конфронтація, протиборство, а не переговори.

Для початку переговорів необхідний мінімальний збіг інтересів (див. таблицю 2). Учені називають таку ситуацію – **ситуацією зі змішаними інтересами**. М.М.Лебедєва вважає, що складне переплетіння інтересів та неможливість їх реалізувати поодинці, шляхом односторонніх дій, робить їх учасників взаємозалежними. При цьому, чим більше сторони залежать одна від одної, тим більше вони обмежені у своїх односторонніх кроках і тому змушені шукати рішення разом, шляхом переговорів. Зрозуміло, що **сторони повинні розуміти свою взаємозалежність**, інакше будуть домінувати спроби вирішити проблему односторонніми діями, а це приведе до фактичного припинення переговорів.

Таблиця 2

### Передумова переговорів

<b>Необхідна передумова переговорів</b>	<b>Частковий збіг інтересів</b>
<b>Переговори не потрібні</b>	<b>Інтереси повністю сходяться</b>
<b>Переговори неможливі</b>	<b>Інтереси сторін повністю не сходяться</b>

3. Кожний з учасників переговорів має **власну позицію**, яку прагне захищати та реалізовувати. Оскільки існує ситуація змішаних інтересів, автоматично виникає і ситуація змішаних позицій, проте кожен з учасників може наводити свої доводи та аргументи, спрямовані на отримання певної користі.

4. **Результатом переговорів є взаємоприйнятне рішення, досягнення згоди.** Це не означає, що кожен отримує те, що очікує, коли сідає за стіл переговорів, проте майже ніхто не починає переговори, якщо не має на меті взаємоприйнятне рішення. Французький дипломат Ж.Камбон зазначав, що той, хто промовляє слово „переговори”, хоча б частково розуміє згоду. Але це лише частково, оскільки, починаючи переговори, учасники ще не приймають на себе ніяких обов’язків відносно їх успішного завершення.

Отже, передумови успішності ділових переговорів стосуються ряду як об’єктивних, так і суб’єктивних факторів та умов. Перш за все партнери з переговорів повинні виконати такі умови:

- обидві сторони повинні мати інтерес до предмета переговорів;
- вони повинні мати достатні повноваження у прийнятті остаточних рішень (відповідне право на ведення переговорів);
- партнери повинні мати достатню компетентність, необхідні знання щодо предмета переговорів;
- повинні вміти максимально повно враховувати суб’єктивні й об’єктивні інтереси іншої сторони та йти на компроміс;
- партнери з переговорів повинні певною мірою довіряти один одному.

**Для забезпечення ефективності переговорів слід дотримуватися таких правил:**

- Основне правило полягає в тому, що обидві сторони мають прийти до переконання, що вони щось виграли в результаті переговорів.

- Найголовніше на переговорах – це партнер. Його потрібно переконати в прийнятті пропозиції. На нього треба орієнтувати весь процес переговорів, усю аргументацію.
- Переговори – це співробітництво. Будь-яке співробітництво повинно мати загальну базу, тому важливо знайти загальний знаменник для різних інтересів партнерів.
- Дуже рідко переговори проходять без проблем, тому важливою є схильність до компромісу.
- Будь-які переговори повинні бути діалогом, тому важливо вміти правильно поставити питання і вислухати партнера.
- Позитивні результати переговорів варто розглядати як їх природне завершення, тому наостанок необхідно зупинитися на змісті договору, у якому знайшли відображення всі інтереси партнерів.
- Переговори вважаються завершеними, якщо їх результати піддалися ретельному аналізу, на основі якого зроблені відповідні висновки.

*Загальні рекомендації учасникам переговорного процесу з огляду на позицію, тобто що саме впливає або не впливає для успішного завершення і бажаного результату.*

**«Чого НЕ СЛІД робити:**

- недооцінювати ворожий настрій опонента стосовно вас чи інших учасників переговорів, так само як і переоцінювати його готовність до співробітництва;
- бути занадто самовпевненим (переоцінювати себе; вашу роль у процесі; ваш авторитет; вашу компетенцію та вміння; правильність вашої справи, а також вашої стратегії);
- затягувати процес підготовки рішень, тому що ви повинні знати основні факти, закони, правила, політику, аргументи на користь вашої справи та критерії визначення практичності й можливості виконання рішень;
- поступатися цілісністю своїх принципів, цінностей й інтересів;

- застосовувати неправильні комунікативні прийоми. Необхідно бути красномовним, говорити влучно, чітко, ясно; не виходити із себе, не перебивати, слухати й дізнаватися нову інформацію; інформувати, а не виголошувати істини;
- бути нав'язливим, тому що це часто викликає недовіру й може зашкодити об'єктивності;
- використовувати час неналежним чином, а саме: витратити марно, але разом із тим квапитися і квапити інших учасників, здійснюючи тиск на них; якщо є сумніви, використовувати відстрочку рішення та ін.;
- утрачати пильність, а саме: відчувши втому, припиняти переговори; не займати оборонну позицію; нікого не звинувачувати; не каятися надмірно у своїх помилках, але бути щирим, чесним і відповідальним та ін.;
- у разі висування пропозицій: допускати збільшення вимог; улаштовувати непотрібні сюрпризи; прагнути змусити протилежну сторону піти на поступки, поки не впевнитися, що опонент розуміє значення цієї поступки й має повноваження пропонувати її;
- турбуватися постійно про кінцевий результат. При цьому варто вести переговори про те, що безпосередньо стоїть на порядку денному, не забуваючи про предмет переговорів у цілому і про майбутнє; не слід брати на себе чиясь відповідальність; не слід позбавляти ні себе, ні опонента почуття причетності як до успіху, так і до провалу переговорів;
- під час завершення переговорів: закінчувати на негативній ноті; забувати про можливість продовження конфлікту після його формального завершення; забувати включати конкретні терміни й умови, за якими досягнуто згоди;
- ніколи не треба: давати нездійсненних обіцянок; удаватися до зайвих відвертих погроз; брехати, блефувати, хитрувати; робити безпідставні пропозиції; забувати законність інтересів ваших супротивників і ваших власних інтересів; робити переговори більш конфронтаційними, ніж це необхідно»

### **«Що ВАРТО робити:**

- бути підготовленими (знати правила, закони, політику, факти і т. ін. обох сторін);
- вести переговори тільки з тими, хто має владу, тобто дійсними чи вповноваженими представниками, заздалегідь знати: хто буде приймати рішення; хто буде підписувати угоду; наслідки конфлікту чи безвиході і т. п.;
- бути впевненими щодо ваших інтересів та інтересів іншої сторони;
- вести переговори з позиції взаємного задоволення основних інтересів усіх сторін;
- попередньо виробляти процедурні угоди;
- уникати непотрібного розголосу;
- слухати протилежну сторону та своїх колег уважно. При цьому: приділяти особливу увагу як самим угодам, так і конкретним деталям; аналізувати внесені пропозиції та основу, що викликає опір іншої сторони;
- забезпечувати ефективність комунікації, тобто слухати активно, дбаючи про зворотний зв'язок з опонентами; сприяти комунікації всередині команди; переконуватися, що сторони дійсно слухають один одного; уточнювати й узагальнювати почуте; правильно ставити питання, використовуючи різні форми;
- знижувати опір опонентів вашим пропозиціям такими прийомами, як формулювання питань із заздалегідь передбаченою ймовірністю позитивної відповіді; апеляцією до інтересів опонента; пояснення вигідності чи неприйнятності пропозиції;
- підходити до пропозицій реалістично. При цьому необхідно сприяти тому, щоб ваша власна команда та протилежна сторона зосередилися на реалістичному розгляді кожної пропозиції й розумінні аргументації, що стоїть за ним; уважно вивчати альтернативні варіанти й нову інформацію; допомагати учасникам виявляти гнучкість; відкладати дискусії з ключових питань у випадку відсутності відповіді на них чи чіткої позиції щодо них;

- ретельно і вміло вести записи (коротко, точно, стенографічно);
- варто використовувати кокус, але проводити його, коли це необхідно; дотримуватися регламенту, визначеного процедурною угодою;
- поважати конфіденційність;
- за необхідності домагатись, щоб опонент зберігав обличчя, використовуючи при цьому такі прийоми: дозволяти учасникам переговорів виправляти свої помилки, не втрачаючи обличчя; у випадку поступки опонента, віддавати йому належне за щирість і об'єктивність; не смакувати ваші перемоги;
- виробляти способи розрядки напруження в процесі переговорів, а саме: знати (уявляти) як розрядити обстановку, у випадку, коли обговорення заходить у безвихідь; улаштовувати перерви й кокуси; вносити в обговорення трохи гумору; відкладати обговорення, коли здається, що всі шляхи до рішення заблоковано;
- підтримувати зв'язок усередині організації (фірми) за допомогою вертикальних і горизонтальних зв'язків;
- виробляти угоди з урегулювання нових конфліктів;
- закінчувати кожну зустріч на позитивній ноті. При цьому, зокрема, рекомендується показати, що ви цінуєте час і зусилля, витрачені вашими опонентами».

### **ТЕМА 3. МІЖНАРОДНІ ПЕРЕГОВОРИ ЯК ПРЕДМЕТ ДОСЛІДЖЕННЯ**

#### **1. Міжнародні переговори як наука і мистецтво**

**Міжнародні переговори** – це організований процес міжособистісної взаємодії іноземних партнерів, орієнтований на вирішення конфліктів чи розвиток співробітництва і передбачає спільне прийняття певного рішення, яке має міжнародне значення.

Міжнародні переговори в бізнесі і в політиці спрямовані на вирішення досить раціональних і прагматичних завдань, переслідують передусім матеріальні інтереси, проте в них закладений далеко не простий психологічний контекст: переговори часто наповнені кипінням пристрастей, переплетенням хитромудрих інтриг, зіткненням характерів, емоцій і амбіцій.

У класичній праці про переговори **Антуана Пеку** (1704-1762) складний психологічний контекст переговорів відмічений особливо: "Ми хочемо сподобатися одному і викликати боязкість у іншого. ... Ми бажаємо надати послугу приятелеві або нашкодити ворогові, ми вселяємо комусь надії, щоб з меншими труднощами отримати у нього те, що нам потрібно.... Нарешті, ми бажаємо дізнатися слабкості людей, щоб визначити, як слід спілкуватися з ними..."

А. Пеку був переконаний: для того щоб досягти досконалості в мистецтві переговорів, варто було б народитися без єдиного недоліку з точки зору як душевних, так і розумових якостей. Але оскільки такий ідеал людини недоступний, він закликав переговорників невпинно вчитися, удосконалюючись теорії і практики переговорного процесу.

Переговори можна розглядати як **науку і мистецтво** досягнення угод в процесі комунікацій. Теорія міжнародних переговорів як наука має дати відповіді на досить складні питання:

- Як вірно інтерпретувати позицію партнерів по переговорах, що належать до різних культур, у конфліктній ситуації?
- Як домогтися того, щоб іноземні партнери зрозуміли вас правильно?
- Яким чином прийти до спільної згоди, якщо жодна сторона не хоче поступитися своїми діловими інтересами?

Сьогодні теоретики різних напрямків пропонують вельми суперечливі відповіді на ці питання. Але всі згодні з тим, що переговори є особливий вид взаємодії між людьми, яким можна і потрібно навчатися. Однак мистецтво оволодіння переговорними стратегіями приходить тільки на практиці, і в

цьому випадку, як завжди, правий великий Гете: "Суха теорія, мій друже, а дерево життя пишно зеленіє".

Якщо говорити про міжнародних переговорах як про мистецтво, не можна не помітити, що це, у першу чергу, **мистецтво можливого**: воно балансує на тонкій грані між "переконати" і "перемогти", що завжди пов'язане з певним ризиком. З цієї точки зору специфіка переговорів найбільш повно відкривається в теорії ігор. Участь в переговорній грі, як і в будь-якій іншій, має сенс лише остільки, оскільки її результати не визначені і, отже, кожен з гравців має свій шанс. Переговори – форма ризикової діяльності, в ході якої учасники оскаржують один у одного можливість визначати характер майбутніх ділових угод. Вирішальним тут є принцип невизначеності, відбитий в понятті ризику, а мистецтво досвідченого парламентаря полягає в тому, щоб максимально зменшити цей ризик.

Розглядати міжнародні переговори як **мистецтво компромісу**, важливо звернути увагу на прийоми тонкого лавірування і маневру, на мистецтво толерантності (терпимості), що особливо важливо при кроскультурних комунікацій. Кожному учаснику переговорів необхідні тонка інтуїція і високу майстерність, знання особливостей культурних традицій партнерів по переговорах, щоб втілити задумані ідеї в життя.

В одному з перших праць з теорії переговорів **Франсуа де Кальєр** (1645-1717) справедливо підкреслює: "Переговори, майстерно або погано проведені, йдуть на користь або завдають шкоди справах загальним і великому числу справ приватних і мають більший вплив на поведінку людей, ніж всі винайдені ними закони".

Якщо ж підійти до міжнародних переговорів з позицій науки, то необхідно насамперед відокремити цю форму ділових комунікацій від інших взаємодій у сфері політики і бізнесу. Порівнюючи переговори з іншими діловими практиками: консультаціями, нарадами, діловими зустрічами, – можна помітити, що переговори відрізняє виражений процесуальний аспект. Переговори як процес являють собою цілісну єдність змісту (предмет

переговорів), процесу спілкування і певних процесуальних процедур, незважаючи на відмінності національних культур їх учасників.

**Процесуальний аспект переговорів** – це регламент, порядок денний, порядок обговорення, тобто угода учасників про правила ведення переговорів.

Від інших видів спілкування переговори також відрізняє наявність загальної проблеми договірних сторін, яку необхідно вирішити спільними зусиллями. **Спрямованість на спільне вирішення проблеми** одночасно є і головною функцією переговорів, а її реалізація залежить від ступеня зацікавленості учасників у пошуку взаємоприйняттого рішення. Сучасні дослідники, даючи визначення переговорів, роблять акцент на прагненні до співробітництва, яке в більшості випадків домінує на переговорах.

Відомі американські політологи **Роджер Фішер і Уільям Юрі** бачать в переговорах насамперед прагнення до консенсусу: для них це сукупність практик, які дозволяють мирно поєднувати антагоністичні інтереси, "метод досягнення угоди на дружній основі, без ураження сторін".

З ними згоден відомий європейський бізнес-консультант **Філ Багулі**: "Переговори - це шлях до взаємовигідних рішень і узгодження послідовності загальних майбутніх дій".

Уміння вести переговори раніше розглядалося як мистецтво, володіти яким могли лише обрані. Але в ХХ столітті з'явилися праці, що розглядають ведення переговорів як вид практичної діяльності, у якій можна виокремити певні дії, їх послідовність і закономірності. При цьому, опанувати навичками переговорних технологій може практично кожен фахівець у сфері міжнародної економічної діяльності.

Слід звернути увагу на те, що переговори мають певні характерні особливості, які відрізняють їх від інших форм взаємодії між суб'єктами міжнародних економічних відносин. Серед таких *особливостей* необхідно назвати:

- «наявність проблеми;

- схожість і відмінність інтересів сторін;
- взаємозалежність учасників переговорного процесу;
- складну структуру переговорного процесу;
- особистісне спілкування сторін;
- наявність національних стилів ведення переговорів;
- можливість використання інституту посередників та арбітрів;
- наявність варіанта створення коаліції;
- спільне розв'язання проблеми».

У процесі міжнародних переговорів одночасно реалізуються такі їх функції:

- цільова – спільне обговорення та розв'язання спірних питань за допомогою укладання взаємоузгоджених домовленостей (угод);
- інформаційна – з'ясування погляду на певну проблему іншої сторони та, відповідно, надання інформації щодо своїх інтересів і проблем;
- комунікаційна – налагодження та підтримка відносин і зв'язків, встановлення постійних каналів комунікації для подальшої співпраці;
- внутрішньополітична – демонстрація позиції уряду чи іншої переговорної сторони партнерам, конкурентам, споживачам, політичній опозиції або групам тиску, розв'язання за допомогою міжнародних переговорів проблем соціально-економічного розвитку країни;
- зовнішньополітична – створення позитивного іміджу країни, підтвердження незмінності зовнішньоекономічного курсу, розвиток стратегічного партнерства тощо;
- регулятивна – контроль і координація дій сторін щодо таких, що діють та договорів, що укладаються деталізація принципів, більш загальних рішень з метою їх конкретного втілення;
- пропагандистська – активний вплив на громадську думку з метою роз'яснення широким колам власної позиції, виправдання невдалих рішень і дій або бездіяльності, висування претензій протилежній стороні, звинувачення партнерів у протиправних діях, схилення на свій бік нових

союзників шляхом широкого використання як під час переговорів, так і після них пресконференцій, брифінгів, прес-релізів, виступів у засобах масової інформації.

## **2. Типологія міжнародних переговорів**

«Міжнародні переговори можна класифікувати по цілям, задачам, кількістю сторін, ступеня відкритості та складності.

**1.** Найбільш поширеною є типологія міжнародних політичних переговорів за рівнем представлених учасників:

- *переговори на вищому рівні* - глав держав і урядів;
- *переговори на високому рівні* міністрів закордонних справ або міністрів інших відомств);
- *переговори в робочому порядку*, в яких не задіяні перші особи, між представниками політичних партій і організацій».

**Міжнародні переговори на високому та найвищому рівні** мають особливе значення в міжнародних відносинах, оскільки дозволяють вирішити найбільш складні і актуальні міжнародні проблеми, прийняти принципіві, а іноді й доленосні рішення, що дає можливість серйозно змінити політичну ситуацію. При цьому на переговорах даного рівня домовленості скріплюються підписами вищих посадових осіб держав, що покликане забезпечувати додаткові гарантії виконання прийнятих домовленостей. У найбільш складних ситуаціях при цьому можливе посередництво на вищому рівні, що іноді дозволяє знайти рішення в особливо складних конфліктних ситуаціях.

Міжнародні переговори на високому та найвищому рівні можуть мати різні *форми*:

- регулярні зустрічі (наприклад, зустрічі "Великої вісімки", куди входять лідери семи індустріально розвинених держав і Росії);
- двосторонні і багатосторонні саміти;

- переговори під час свят або похорону. Зауважимо, що проведення урочистих міжнародних свят і похорону часто дає можливість неформального обговорення проблем з тими лідерами, зустрічі з якими в інших обставинах ускладнені по складних політичних причин.

2. Інша відома типологія міжнародних переговорів базується на числі учасників. Тут виділяються переговори:

- двосторонні;
- багатосторонні.

Очевидно, що організаційна структура багатосторонніх переговорів набагато складніше, ніж двосторонніх: тут потрібно більше зустрічей і обговорень, іноді необхідно залучення незалежних експертів. При цьому багатосторонні переговори (особливо на міжнародному рівні) вимагають особливої уваги до вироблення регламенту і процедур їх проведення: вирішення питань про робочий мовою переговорів, про компетенції голови, порядок надання слова, про участь у дискусії, про внесення пропозицій, порядок прийняття рішень, публічному або закритому характері засідань і т. п.

Основні цілі і задачі міжнародних переговорів можуть бути різними:

- встановлення і розвиток міжнародних відносин;
- врегулювання конфлікту;
- досягнення і підписання угоди;
- обмін інформацією і з'ясування позицій сторін.

Нарешті, переговори можуть переслідувати маніпулятивні мети, покликані вплинути на світову громадську думку, маскуючи справжні наміри однієї зі сторін (часто такі переговори ведуться перед початком військових дій, щоб приспати пильність супротивників).

3. Серед інших типологій зазначимо поділ переговорів:

- на прямі і непрямі;
- відкриті і конфіденційні;
- стандартні і нестандартні.

Прямі переговори ведуться безпосередньо самими учасниками, непрямі можуть проходити за допомогою посередників, коли безпосередня зустріч зацікавлених сторін утруднена з якихось причин. **Посередник (медіатор)** – це особа (а також організація, держава), при участі якого ведуться переговори між сторонами. Розрізняють посередництво офіційне і неофіційне. У першому випадку в ролі посередника виступають держави або міжурядові організації, у другому – приватні особи, наукові чи неурядові організації.

Про конфіденційних переговорах зазвичай взагалі нічого не повідомляється у відкритій пресі. Стандартними прийнято називати переговори в умовах відомої ділової чи політичної ситуації, коли досить прозорі основні обставини і правила гри, принципи аргументації, присутні тексти стандартних договорів. Навпаки, в новій ситуації на ринку або в світі політики, коли дії та принципи ще не визначені, переговори прийнято називати нестандартними.

У будь-якому випадку вести переговори – це означає приймати і оцінювати політичні і ділові відносини в їх взаємозалежності, уникаючи атмосфери ворожості і конфліктів. Не випадково всі серйозні події у світі політики і бізнесу були підготовлені з допомогою переговорів, а якщо вам здається, що це не так, – значить, переговори були строго конфіденційними.

### **3.Нова інформаційна парадигма міжнародних переговорів**

З появою глобальної інформаційної павутини, нових електронних засобів комунікації міжнародні переговори стають частиною глобальних інформаційних потоків. Сучасна інформаційна революція, владно втручаючись в економічні та політичні сфери сучасного суспільства, диктує нові принципи і правила міжнародних політичних комунікацій, тому неможливо уявити сучасну концепцію міжнародних переговорів без інформаційних технологій зв'язків з громадськістю. Використовуючи віртуальний простір на міжнародних переговорах, можна миттєво перевести нову інформацію у сферу активної дії, тому сьогодні партнери по

переговорам уважно стежать не стільки один за одним, скільки за освітленням переговорів у засобах масової інформації.

Розвиток інформаційних технологій сприяв перетворенню засобів масової інформації у віртуальну "четверту гілку" політичної влади, яка по силі, оперативності і проникненню свого впливу набагато перевершує всі три традиційні гілки влади, разом узяті. Боротьба за економічні та політичні сфери впливу, за капітали і влада стала все більше розгортатися у віртуальному інформаційному просторі й набувати нові, посттрадиційні віртуальні форми. Новим кредо віртуальних інформаційних технологів став девіз: "Те, що не показали по телебаченню, взагалі не відбулося в бізнесі і в політиці", - а значить, і на міжнародних переговорах. Мозаїчність подій на віртуальній політичній сцені, яку кожен телеканал висвітлює в різних ракурсах, робить сприйняття міжнародних переговорів дискретним і стохастичним, що залишає великі можливості для самих різних, навіть альтернативних інтерпретацій.

Завдання учасників переговорів полягає вже не стільки в тому, щоб передбачити черговий крок партнерів, скільки в тому, щоб зрозуміти, який вплив це матиме на громадську думку як у своїй країні, так і за кордоном. В сучасній боротьбі за світову громадську думку пропагандистська техніка і реклама мають вже більш важливе значення, ніж реальні практичні кроки партнерів за столом переговорів. Інформаційні технології дозволяють різко змінити хід суспільної дискусії, переламати небажану тему або, навпаки, зацементувати досить суб'єктивне розуміння проблеми у вигляді громадської думки.

*Нова інформаційна парадигма міжнародних переговорів означає, що ефективність дій лідерів за столом переговорів багато в чому залежить від інформаційного переваги у віртуальному просторі. Сучасна концепція міжнародних переговорів вимагає перегляду старих схем і правил з опорою на новітні інформаційні технології та соціокультурні пріоритети.*

Сьогодні добре підготуватися до міжнародних переговорів – це не тільки ретельно підібрати переговорний досє і розробити стратегію і тактику, але насамперед провести блискучу інформаційну кампанію в засобах масової комунікації, що супроводжує переговори. Необхідно використовувати нові м'які інформаційні технології, розвивати зв'язки з громадськістю, тонко впливаючи на світову громадську думку.

### **Підсумкові документи міжнародних переговорів**

У результаті міжнародних переговорів укладаються міжнародні договори, тобто угоди між двома чи більшою кількістю держав або іншими суб'єктами міжнародного права, що покликані регулювати відносини між ними за рахунок встановлення взаємних прав та обов'язків. Як відомо, міжнародний договір виступає основним джерелом міжнародного права (іншим є міжнародний звичай). Міжнародний договір може мати різні назви: конвенція, договір, декларація, комюніке, акт, меморандум, пакт, протокол, трактат, угода, *modus vivendi*.

Віденська Конвенція про право міжнародних договорів від 23 травня 1969 р. визначає міжнародний договір як міжнародну угоду, яку укладено між державами в письмовій формі та яка регулюється міжнародним правом незалежно від того, чи міститься така угода в одному, в двох або кількох зв'язаних між собою документах, а також незалежно від її конкретного найменування.

Міжнародні договори класифікуються за такими критеріями: кількість учасників; об'єкт регулювання; можливість приєднання інших сторін, характер зобов'язань сторін, термін дії.

За кількістю учасників, як ми уже говорили, міжнародні договори поділяються на двосторонні та багатосторонні (які, в свою чергу, бувають з обмеженим колом учасників, зокрема регіональні та загальні або як їх ще називають – універсальні, що охоплюють переважну кількість держав світу). Роль універсальних договорів неухильно зростає, особливо у розв'язанні глобальних проблем сучасності.

**Конвенції** – це багатосторонні угоди зі спеціальних питань в економічній, політичній та інших сферах, які мають офіційну форму (наприклад, Віденська конвенція з договорів міжнародної купівлі-продажу товарів (1980 р.) **Протокол** – офіційний документ, що фіксує результати переговорів і може містити пояснення окремих пунктів договору, застереження сторін тощо. **Модус вівенді** (лат. *modus vivendi*) – тимчасова міжнародна угода, що укладається за неможливості в даних умовах досягти повної домовленості та передбачає її заміну постійною угодою. Найчастіше *modus vivendi* встановлюється у формі обміну нотами, тобто офіційними дипломатичними зверненнями уряду однієї держави до уряду іншої країни. У міжнародній дипломатичній практиці обмін нотами є однією з форм укладання міжнародних договорів. При цьому тексти нот повинні бути ідентичними.

**Декларації та комюніке** є найбільш оперативними формами міжнародних угод. Вони укладаються в результаті короткострокових переговорів і набувають форми документів-заяв, тому відмінність від власне **договорів** полягає в тому, що вони не передбачають жодних юридичних зобов'язань.

Після узгодження тексту угоди міжнародні договори парафуються, підписуються, ратифікуються та вступають у силу.

Парафування може передувати підписанню міжнародного договору. **Парафування договору** (з французької *parapher* – розчерк, скорочений підпис) – попереднє підписання міжнародного договору (чи окремих його статей) ініціалами уповноважених осіб, що брали участь у його виробленні. Ініціали ставляться на кожній сторінці погодженого тексту проекту договору. Парафування договору може відбуватися у тих випадках, коли договір повністю узгоджений між учасниками, але вимагає ще ухвалення з боку відповідних урядів чи коли підписання остаточно оформленого тексту відкладається з будь-яких інших причин. Парафування договору здійснюється

за бажанням сторін, не заміняє його підписання і не є обов'язковим етапом укладання міжнародного договору.

**Підписання** – це стадія укладення міжнародного договору, а також форма надання країною згоди на обов'язковість для неї міжнародного договору у випадках, передбачених міжнародним договором чи іншою домовленістю сторін. Фактично, підписання являє собою офіційну церемонію, на якій уповноважені особи підписують оригінали угоди.

**Ратифікація, затвердження, прийняття, приєднання** – залежно від конкретного випадку форма надання згоди країни на обов'язковість для неї міжнародного договору. Ратифікація – схвалення (затвердження) вищим органом державної влади міжнародного договору.

Ратифікація міжнародних угод України здійснюється за допомогою прийняття закону про ратифікацію, невід'ємною частиною якого є текст міжнародного договору. На підставі підписаного та офіційно оприлюдненого Президентом України закону Голова Верховної Ради України підписує ратифікаційну грамоту, яка засвідчується підписом міністра закордонних справ України, якщо договором передбачено обмін такими грамотами. Обмін ратифікаційними грамотами і передача грамот про ратифікацію міжнародних договорів України на зберігання депозитаріям здійснюються Міністерством закордонних справ України (якщо немає іншої домовленості між сторонами).

Вступ у силу – момент, з якого міжнародна угода набуває чинності. Якщо угодою не передбачена її ратифікація, вона вступає в силу з моменту її підписання. Частіше договір набуває чинності з моменту обміну ратифікаційними грамотами (найважливіші договори) або з моменту передачі їх на зберігання до депозитарію (іншої держави чи міжнародної організації).

#### **4. Поняття і норми моралі в міждержавних відносинах**

У міжнародних відносинах спостерігається підвищення значення моралі і посилення відповідальності за порушення її норм. Підтвердження цього можна знайти в що з'явилися в останні роки численних дослідженнях ролі моралі в міжнародних відносинах. Частіше стали звертати увагу на мораль та її взаємодія з міжнародним правом юристи. Така тенденція спостерігається і у вітчизняній літературі, але великих досліджень поки лише одиниці. Г. І. Тункін, що надавав серйозне значення взаємодії моралі і права, писав, що міжнародна мораль "дійсно є важко визначеним явищем, але тим не менше вона існує".

Основна причина зростання ролі моралі бачиться у поглибленні взаємозалежності держав. У результаті співробітництво не може не спиратися на принцип взаємності, що вимагає обліку і поваги інтересів партнера. Таким шляхом створюються передумови для утвердження в міжнародних відносинах золотого правила моралі - стався до інших так, як ти хочеш, щоб ставилися до тебе.

Мораль активно використовується країнами, які не контролюють правотворчий процес. Принцип справедливості і пов'язані з ним норми моралі використовуються країнами, що розвиваються для перетворення системи міжнародних економічних відносин. Ці країни вважають за необхідне затвердження нової моралі, при цьому підкреслюють її зв'язок з міжнародним правом.

Мораль існує і діє як система ідеалів, принципів, норм, носієм якої є більш-менш велике соціальне утворення. Найбільше з них - міжнародне співтовариство, для якого притаманна міжнародна мораль.

У міжнародних відносинах мораль носить політичний характер, захищаючи інтереси держав, і тому її дію має морально-політичну природу.

Мораль, як різновид суспільної свідомості, має досить складну структуру, більшість елементів якої носять нормативний характер: цілі, принципи, норми. Норми моралі мають морально-обов'язковою силою.

Центральне положення займають принципи як найбільш узагальнена форма моральних приписів. У них відображені система цінностей міжнародного життя, основні цілі моралі. Основні принципи міжнародних відносин є одночасно принципами політики, права, моралі.

Важливе місце в міжнародній моралі займають прості норми моральності, елементарні правила всякого людського спілкування. До них відносяться: надання допомоги гостро мають потребу, повага до інтересів один одного, вірність даному слову, повагу до гідності держави, гуманне ставлення до людей, значна частина правил міжнародної ввічливості.

Головна функція моралі полягає в регулюванні міжнародних відносин. Її важливим аспектом є встановлення належного поєднання загальних і особливих інтересів держав. Історичний розвиток визначає постійне зростання значення спільних інтересів, а отже, і зміцнення соціально-політичного фундаменту міжнародної моралі.

#### **ТЕМА 4. РОЛЬ СОЦІОКУЛЬТУРНИХ ТРАДИЦІЙ У ПРОЦЕСІ ПЕРЕГОВОРІВ**

##### **1. Соціокультурні традиції як один із чинників формування процесу комунікацій**

Сьогодні за столом міжнародних переговорів зустрічаються бізнесмени і політики з різних країн світу, які значно відрізняються своїми культурними традиціями і звичаями. Саме тому питання про те, який вплив мають національний характер і національний стиль на процес міжнародних переговорів, вельми актуальне.

Про роль і значення національного характеру та менталітету в процесі комунікацій вчені замислювалися з часів Античності. Ще давньогрецький філософ Геракліт вказував на значення характеру в розумінні людини: "Етнос людини – це її характер". Геродот, Гіпократ, Пліній намагалися зв'язати особливості національних характерів з відмінностями клімату, географічних

та історичних умов. У Новий час, з розвитком етнографії, дослідники починають широко використовувати етнографічні аргументи для аналізу національного характеру. Зокрема, Шарль Луї де Монтеск'є писав про "народному дусі", який залежить від середовища і клімату.

За твердженням французького філософа Гюстава Лебона, найяскравіше враження, що він виніс з тривалих подорожей по різних країнах, – це те, що "кожен народ має такий душевний лад, як і його анатомічні особливості, і від нього походять його почуття, його думки, його установи, його вірування і його мистецтво".

Отже, люди кожної цивілізації, незважаючи на відмінності їх соціального положення, володіють загальними рисами характеру, які несвідомо отримали у спадок від їх предків. З цієї точки зору долею народів і культур в набагато більшій мірі керують померлі покоління, ніж живі: ними закладені основи цивілізації.

#### **«Національний характер» і «національний стиль» на переговорах**

**Національний характер** – це спільність почуттів, ідей, традицій, вірувань, створена повільними спадковими накопиченнями в рамках однієї цивілізації, що надає психічного складу народу певну єдність, велику міцність і творчу силу.

Ми говоримо про німецький державний характер, згадуючи "залізного канцлера" Отто фон Бісмарка, про англійський характер – згадуючи Вінстона Черчилля. Таким чином, національний характер – аж ніяк не метафора; це позначення тієї особливої установки душі, яка визначає енергетику нації.

Коли за стіл переговорів сідають представники різних культур, відразу ж впадають в очі відмінності національних стилів ведення переговорів. Так, якщо європейці і американці воліють сидіти, закинувши ногу на ногу під час неформальних зустрічей, то араби цього ніколи собі не дозволять: їх глибоко ображає вид підшви черевиків співрозмовника. Дистанція, яку зберігають партнери по переговорам, їх міміка і жестикуляція, гучність голосу та манера

спілкування – все це несе в собі відбитки національного стилю та національного менталітету різних народів.

**«Національний стиль на переговорах** можна визначити як прихильність певним культурним цінностям, традиціям і звичаям, орієнтацію на специфічні механізми прийняття рішень, а також дотримання певних правил поведінки, глибоко вкорінених у національній культурі».

При аналізі національного стилю на переговорах слід звертати увагу на специфіку вербальних і невербальних комунікацій, виділяючи кілька ключових параметрів:

- «ціннісні орієнтації, релігійні звичаї і правила, ідеологічні установки;
- ментальні особливості, пов'язані зі специфікою людського сприйняття і мислення;
- механізми вироблення рішень (індивідуальні і колективні, ступінь свободи і самостійності при прийнятті рішень тощо);
- особливості поведінки на переговорах, специфіка невербальних комунікацій, найбільш характерні тактичні прийоми».

Сучасні дослідники звертають особливу увагу на кроскультурні бар'єри в процесі переговорів. У століття глобалізації та інтенсивних міжнародних контактів вельми значущими якостями парламентаря є уміння читати мову жестів і чутливість до культурних відмінностей. Саме культурні бар'єри можуть виявитися вельми відчутною перешкодою для досягнення успішних ділових угод, тому важливо їх вміло долати.

На міжнародних переговорах культурні відмінності виражаються в ритуалі вітання, рівні формальності при проведенні зустрічей, в ритуалі обміну подарунками, в манері поведінки, вираженні емоцій, пунктуальності. Особлива увага до цих аспектів кроскультурних комунікацій допоможе учасникам міжнародних переговорів уникнути незручних ситуацій і продемонструвати свою повагу до іноземним партнерам. При цьому парламентар повинен розбиратися не тільки в культурі певного народу, але і в культурі безпосередньо тієї групи, яка приїхала на переговори, адже

культура і національність - не завжди збігаються. Відомо, що культура мусульман, що живуть в Індії, серйозно відрізняється від культури послідовників індуїзму. В кожній країні є кілька культурних груп, і це повинно бути предметом особливого аналізу перед початком переговорів.

### **Приклад**

«Парламентер повинен добре розуміти, що знання про культуру інших народів слід використовувати з обережністю: краще уникати стереотипних уявлень і не приймати їх за чисту монету. Не всі латиноамериканці за обідом говорять про бізнес, що не всі німці воліють сухий діловий стиль спілкування. Якщо ви повідомите вашому партнерові з Японії, що знаєте, як японці ухильні, він може образитися. Адже крім національній є ще професійна культура комунікацій, і японський менеджер, який багато років бере участь у міжнародних переговорах із західними партнерами, здатний висловити свою відмову прямо і простягнути руку при зустрічі».

Для поглибленого розуміння характеристик культури перед початком переговорів необхідно задати собі кілька важливих питань.

1. *На чому зосереджена дана культура: на угодах або стосунках?* В культурі, зосередженої на операціях, відносини – наслідок угод. В культурі, зосереджену на відносинах, угоди – наслідок відносин.

2. *Якими є комунікації: прямими з низьким контекстом або непрямими з високим контекстом?* В англо-американських, німецьких і скандинавських культурах цінується вміння говорити коротко, ясно і по справі, не вітаються двозначність і невизначеність. У Східній Азії, Латинській Америці, країнах Середземномор'я інформація передається переважно невербальними засобами, тут спілкування більш насичене; величезне значення мають особисті зв'язки, статус.

3. *Яке ставлення до часу: монохронне або поліхронне?* В англо-американських, німецьких і скандинавських культурах пунктуальність і дотримання графіка переговорів вважаються основою ділового спілкування:

ці культури монохронні. В Латинській Америці, Східній Азії, Індії люди набагато менше переймаються часом: ці культури поліхронні.

4. *Як багато особистого простору необхідно представнику цієї культури?* У формальних культурах (більшість країн Заходу) спроби партнерів підійти до них надто близько викликають дискомфорт. В Латинській Америці, в арабських країнах прийнято спілкуватися на більш близькій відстані.

Озброївшись цими критеріями, парламентар зможе на міжнародних переговорах простежити особливості національного стилю своїх іноземних партнерів.

### **Конкретні прояви національних стилів у переговорах**

Науковці зазначають, що спори про національні стилі йдуть уже давно. Уважають, що певні національні та регіональні традиції, школи ведення переговорів вироблялися протягом багатьох століть. Вчені наводять декілька прикладів підходів науковців і практиків до визначення особливостей національних чи регіональних переговорних культур. Так, на думку Г.Нікольсона, існують два типи переговорників – „торгівці” і „воїни”. До першого він відносить англійців, які, як він уважав, досягають на переговорах такого результату, який би давав вигаш обом сторонам, до „воїнів” – німців, які ведуть переговори так, щоб одна сторона виграла за рахунок іншої.

Японський автор К.Мусякодзі характеризує азіатський підхід до переговорів як еластичний. Він стверджує, що представники азіатських країн, що беруть участь у переговорах, звикли терпляче ставитися до розходжень, що виникають на них, і виявляють звичайно більшу готовність, ніж представники інших регіонів, займатися розглядом деталей будь-якого спірного питання, навіть у тому випадку, якщо не погоджуються з загальною концепцією, підходом до його рішення іншою стороною. Тому, як вважає

Мусякодзі, з ними легше домовитися про констатацію розбіжностей у переговорах.

Американець У.Зартман вважає, що представники східноафриканських країн ведуть переговори, йдучи за правилом – „говори, поки не домовишся”. Вони виходять з того, що діалог обов’язково призведе до вироблення єдиної думки. На його думку, цього правила не дотримуються представники західноафриканських країн.

Практики прагнуть урахувати особливості національних стилів переговорів під час проведення зустрічей з представниками різних країн і народів. Ось як, наприклад, національні розбіжності викликали непорозуміння сторін: на початку 90-х років американський дипломат Дж.Кікпатрик здійснювала поїздку країнами АСЕАН, де зустрічалася з міністрами іноземних справ і ставила їм одне й те ж запитання : „Як ви думаєте, чи швидко буде розв’язана камбоджійська проблема?” Повсюди їй відповідали одне й те ж: „Це питання буде вирішено дуже скоро”. Коли ж вона поцікавилася, коли саме, то була вражена, коли почула, що це відбудеться через 5 років. За американськими поняттями термін у 5 років ніяк не може розглядатися, як швидке вирішення проблеми.

Лебедева М. зазначає, що наприкінці 70-х рр. і в 80-х рр. у зв’язку з бурхливим розвитком переговорів, які передбачали взаємодію різних культур, значно зросла увага науковців до проблематики національних стилів переговорів. У багатьох наукових центрах, особливо у США, стали здійснюватися дослідження з цієї проблеми.

Фахівці називають дві основні точки зору, що по-різному трактують роль національних стилів у переговорному процесі.

**1. Переговори розглядаються як універсальний процес**, що дозволяє його учасникам говорити „однією мовою”. Американські дослідники У.Зартман і М.Берман використують для ілюстрації цієї точки зору таку метафору: вони говорять, що долетіти до Бостона можна різними рейсами, проте пасажирів у будь-якому вигляді обов’язково чекає зліт, політ та

посадка. Також і переговорний процес, на їх думку, складається з однакових структурних елементів. Учені вважають, що розвиток міжнародних переговорів усе більше формує єдину субкультуру для учасників переговорів зі своїми правилами поведінки мовою, символами тощо і, хоча ця субкультура може значно відрізнятись від прийнятих національних норм і правил поведінки, тим не менш вона приймається всіма членами світового співтовариства. Сприяє цьому, на їх думку, і обмін студентами, навчальними програмами та ін. Як результат, наприклад, громадянин Франції чи Китаю, отримавши освіту в США, так чи інакше сприймає особливості американського типу мислення та поведінки.

**2. Національні особливості ведення переговорів роблять неможливою універсалізацію переговорної культури.** Прихильниками цього підходу М.Лебедева вважає американських учених Р.Коена і Г.Фішера, які схильні відводити національним особливостям одне з центральних місць у переговорному процесі. На думку цих учених, розбіжності в культурах занадто великі, і складності, що виникають у процесі переговорів між представниками різних культур, дуже часто обумовлені цими розбіжностями. Вони наводять такі аргументи:

- на людину найбільший вплив мають цінності, традиції, звичаї тощо, засвоєні в дитинстві, тому на переговорах у критичних ситуаціях (які особливо важливі) впливають саме вони, а не сформована в більш пізній період „єдина переговорна культура”;

- учасники переговорів представляють не себе особисто, а конкретні держави, національні рухи та ін., а значить, не можуть не враховувати своїх культурних, ідеологічних та інших особливостей;

- переговори є формою взаємодії різних культур, отже, не може не відбуватися своєрідне „випробування” норм поведінки і традиції; кожна сторона на переговорах прагне їх не лише зберегти, а й закріпити;

- зараз переговори часто здійснюють звичайні люди, що не мають великого досвіду міжнародного спілкування (представники громадських,

релігійних організацій, бізнесмени); вони, не маючи можливості на основі минулого досвіду виро-бити „Єдину переговорну культуру”, привносять у переговорний процес значний елемент національної специфіки.

Можна погодитися з думкою, що абсолютизувати жодний з цих підходів не варто, тим більш, що обидва визнають існування національних особливостей ведення переговорів, проте ступінь значущості національних особливостей може бути різним у кожному конкретному випадку. За деякими даними, єдина переговорна культура більше проявляється при суттєвому збігу інтересів партнерів на переговорах, тобто в умовах співробітництва. У конфліктних же ситуаціях, навпроти, слід більш чекати проявів національних особливостей.

## **2. Західна і східна культура переговорів: порівняльний аналіз**

Національні стилі ведення переговорів можна розділити на східні та західні. Це критерій, безсумнівно, похідний від поділу сучасних цивілізацій і культур, оскільки національний стиль є відображенням національної культури в особистісних особливостях поведінки її представників.

### **Приклад**

«Відомо, що наріжним каменем західного свідомості є індивідуалізм, який має глибокі культурно-історичні коріння. Західна цивілізація пережила Ренесанс, Реформацію, Просвітництво, зробили людини мірилом всіх речей. Саме людина, його розум, його раціональність вважаються тут величезною цінністю. Лише те, що створено людиною, має значення. Для західного суспільства завжди було важливо поняття матеріального прогресу; їм править принцип особистої відповідальності за приріст добробуту, і матеріальний прогрес заохочується суспільством, шанується їм. Ця ідея була сприйнята протестантизмом, який став провідною релігією західної цивілізації. Людина в такій культурі живе, щоб працювати і, збільшуючи особистий добробут, створювати добробут суспільства. У цьому укладено

найбільш загальні основи західної культури, і саме звідси виникають прагматизм, раціоналізм і змагальність західного стилю ведення переговорів».

Схід представлений величезною кількістю самих різних культурних традицій, але людина тут ніколи не ставив себе в центр всесвіту, він з пієтетом ставився до космічної гармонії та гармонії соціуму. Не права людини, а його обов'язки є головним предметом обговорення всіх східних культур. Звідси колективізм і традиціоналізм східних стилів ведення переговорів.

Можна провести наступний порівняльний аналіз західних і східних культур за чотирма основними критеріями, що дозволить нам більш глибоко зрозуміти відмінності західних і східних стилів ведення переговорів.

*1. Релігійна етика про світобудову і соціум, відносини релігії і політики, відносини влади і власності, пояснення механізмів суспільного процесу.*

**«Захід:** провідною є протестантська етика, яка затвердила особливе ставлення до діяльності як до святості, зведеної в систему. Пуританська етика – це мирський аскетизм, згідно з яким робота є порятунком, обов'язком, покликанням. Протестантизм значно змістив акценти у християнській традиції: він звернувся безпосередньо до людини і поклав на нього відповідальність за формування своєї земної долі. Тим самим був затверджений кардинальний принцип західної політичної культури – принцип суб'єктивізму та індивідуалізму. З цим пов'язаний також антропоцентричний принцип устрою світу: в центр світобудови поставлений сам чоловік, який наслідиться стати володарем світу, підкорити собі сили природи і суспільства. Саме тому пріоритетне значення тут мають концепція прав людини, незалежність політичної сфери від морально-релігійної традиції, відділення церкви від держави. Відносини влади і власності визначають принцип недоторканності приватної власності і розвиток товарного виробництва, орієнтованого на ринок. В політиці західна

"прометеева людина" використовує жорсткі перетворювально-модернізаторські технології.

**Схід:** усі східні релігії освячують теоцентричний принцип будови Космосу. У основі світобудови знаходиться якась трансцендентна воля, якої людина повинна підкоритися. Завдання людини – розпізнати цю волю і діяти у відповідності з її принципами. Пріоритетне значення має концепція обов'язків людини перед суспільством і природою. Відбувається сакралізація політичної влади, при цьому досить часто релігія стає державною, освячуючи політичну традицію. Ставлення до власності пояснюється в рамках концепції влади-власності, за якої функції власника опосередковані причетністю до влади (посади), але не до особистості правителя. У політиці переважає прагнення до використання м'яких технологій, що не порушують гармонії з природою і моральними законами».

## *2. Базові архетипи суспільної свідомості.*

«**Захід:** архетипічний образ героя-завойовника, "звільненої від кайданів Прометея", підкорює світ своєю волею».

«**Схід:**

архетипний образ героя-визволителя (змієборця), який рятує світ в боротьбі зі злом, відновлювати справедливість, мир і гармонію в суспільстві (православне християнство);

образ "благородного мужа", покликаною підтримувати порядок і гармонію в суспільстві (конфуціанство);

образ танцюючого Шиви, який став метафорою "космічного танцюриста", що втілює таємницю Всесвіту, її гармонійну динаміку (індуїзм);

- образ воїна, покликаною боротися і померти за віру, ґрунт і кров (іслам)».

## *3. Ціннісні орієнтації особистості і суспільства.*

«**Захід:** пріоритетними є матеріальні цінності, кожна людина перш за все відстоює своє право на володіння матеріальними благами. Найбільш важливі

з цих цінностей: власність, багатство, комфорт, влада, слава, майстерність, добробут, сила, здоров'я, задоволення, підприємництво, права.

**Схід:** пріоритетними є духовні цінності, суспільство прагне розвиватися у відповідності з морально-релігійними принципами. На перше місце виходять колективізм, кланова солідарність, общинність, моральність, прагнення до гармонії».

#### *4. Ставлення до традицій.*

**«Захід:** культ інновацій, прагнення до прогресивних змін у всіх сферах суспільного життя. Орієнтація на майбутнє (своє особисте, своїх дітей, свого народу, людства). Лінійний тип політичного часу, безперервно нарощує свій ритм.

**Схід:** орієнтація на збереження традицій, прагнення зберегти їх в процесах суспільної модернізації. Циклічний тип часу, що припускає можливу варіативність кожного нового циклу, де традиції зберігаються і реінтерпретируються на кожному новому етапі суспільного розвитку».

#### **Приклад**

«Якщо спробувати інтерпретувати вплив виділених вище критеріїв стилі на західних і східних бізнесменів і політиків за столом міжнародних переговорів, то передусім впадає в очі різне ставлення до релігії і релігійними принципами. Вплив релігійних і культурних установок на хід переговорного процесу на Сході найбільш помітно в мусульманських країнах і в Японії. Особливо суворо дотримуються релігійні традиції переговорники з арабських країн, що, втім, пояснюється суворістю їх релігійних канонів і культури. Крім того, вони дуже чутливі до питань, пов'язаних з національною незалежністю, і сповнені національної гордості. Японці, дотримуючись етики та традиції своєї культури, посилено уникають конфліктних ситуацій на переговорах, тому від них неможливо почути чітке "ні" у відповідь на зроблені пропозиції, навіть коли обговорюваний варіант угоди для них завідомо неприйнятний. Відповідь: "Я зроблю все від мене залежне" – в устах японського політика буде означати не згоду, а ввічливу відмову.

Західноєвропейським та американським дипломатам не властива така ступінь прихильності релігії, моральних або етичних принципів. Дотримуючись діловий етикет, вони сміливо прямують вперед, воліють не затягувати переговори обговоренням малозначних тим і намагаються відразу переходити до суті питання. Західна культура мислення, заснована на формальній логіці, апелює, в першу чергу, до розсудливості переговорного процесу, його упорядкування, для того щоб як можна швидше досягти конкретного, зазвичай заздалегідь продуманого певного результату. Саме тому для західної культури переговорів таке значення мають чіткість формулювань і пропозицій в ході переговорного процесу, вірність даному слову, послідовне виконання досягнутих домовленостей. Східна культура переговорів набагато менше формалізована, головне тут – орієнтація на зав'язування особистих контактів, оскільки є впевненість у тому, що міжособистісні відносини набагато важливіше конкретних окремих домовленостей. Крім того, для східної переговорної культури набагато більш важливий ритуал, якась регламентована церемонія, що має майже сакральний сенс і не завжди логічно зрозуміла. За ступенем волі і самостійності поведінки учасників західна культура переговорів надає набагато більше можливостей, ніж традиції східних країн, де не поділяють установок індивідуалізму і моралі успіху. Східна культура переговорів наповнена духом колективізму, тому учасники переговорів воліють неодмінно порадитися, перш ніж прийняти яке-небудь рішення».

Конкретні прояви національних стилів у переговорах можуть виражатися по-різному. Науковці вважають, що коріння цих розбіжностей пов'язані з особливостями національного характеру, культури і традицій. Цей елемент переговорної культури вважають найбільш інертним:

- теоретичні підходи до переговорів та практиці їх здійснення,
- типи аргументації під час обговорення предмета переговорів,
- характери прийняття рішень на переговорах,

- поведінські особливості учасників переговорів.

### **3. Характерні риси національних культур у переговорному процесі**

#### ***А) За Р.Д.Льюїсом специфіку культур розділяють на:***

**«Моноактивні культури** – культури, у яких прийнято планувати своє життя, складати розклад, організовувати діяльність у певній послідовності, виконувати лише одну справу в певний момент».

**«Поліактивні культури** – культури рухливих, балакучих народів, що звикли робити багато справ відразу, планувати черговість справ не за розкладом, а за ступенем відносної привабливості, значущості того чи іншого заходу в певний момент».

**«Реактивні культури** – інтровертивні культури, що надають великого значення ввічливості та повазі, вимагають мовчки і спокійно слухати співрозмовника, обережно реагуючи на позиції іншої сторони».

Так, Льюїс зазначає, що хоча **американські менеджери** зовні усміхнені та привітні, в основному стараються завершити переговори як можна швидше, зводять до мінімуму розваги та протокол. Досягнення вигоди потребує спеціальних знань, і американці посилають домовлятися про угоду технічно компетентних людей. Вони переконують фактами і цифрами, готові до певних взаємних поступок, якщо необхідно, нав'язують товар, спорять, доходячи до грубощів у тупиковій ситуації і дивляться на протистояння та внутрішню боротьбу як на двигун прогресу. Ураженому самолюбству в цьому процесі немає місця: якщо вони виграють, то виграють, якщо ні – дуже погано.

**Німці та швейцарці** – розглядають переговори як прагматичний засіб вирішити справу і ставляться до них, як до будь-якої іншої справи – професійно і по-діловому. Для **французів** ведення переговорів – громадська подія і форум, на якому вони можуть показати себе. Їхня мета – не торгуватися, а викласти добре сформульоване рішення.

**Японці** дивляться на засідання, як на можливість церемоніально ратифікувати заздалегідь одноголосно прийняті рішення. Вони не схильні до мексиканської риторики й американського спору, вони найближче до романських народів своїм позитивним ставленням до протоколу, шикарним прийомам і прагненням зберегти гідність.

Таблиця 3

### Деякі характерні риси різних культур

<b>Моноактивні</b>	<b>Поліактивні</b>	<b>Реактивні</b>
Інтроверт	Екстраверт	Інтроверт
Терплячий	Нетерплячий	Терплячий
Рівний	Балакучий	Мовчазний
Систематично планує майбутнє	Планує тільки в загальних рисах	Звіряє із загальними принципами
У певний час робить лише одну справу	Робить одночасно декілька справ	Реагує залежно від ситуації
Пунктуальний	Непунктуальний	Пунктуальний
Підпорядковується графікам і розкладу	Графік непередбачений	Підлаштовується під графік партнера
Розбиває проекти на етапи	Дає можливість проектам “накладатися” один на один	Розглядає картину в цілому
Суворо дотримується плану	Змінює плани	Вносить легкі корективи
Суворо дотримується фактів	Підганяє факти	Твердження носять характер обіцянок
Черпає інформацію із статистики, з довідників, баз даних	Отримує інформацію з перших рук (усно)	Користується і тим, і іншим
Зорієнтований на	Зорієнтований на	Зорієнтований на

роботу	людей	людей
Безпристрасний	Емоційний	Ненав'язливий, дбайливий
Наслідує встановлену процедуру	Використовує зв'язки	Непроникний, незворушний
Неохоче приймає заступництво	Шукає протекцію	Береже репутацію іншого
Не любить втрачати обличчя	Завжди готовий попросити вибачення	Не може втратити обличчя
У суперечці спирається на логіку	У суперечці емоційний	Уникає конфронтації
Стримана жестикуляція та міміка	Нестримана жестикуляція і міміка	Ледве вловима жестикуляція і міміка

Таблиця 4

**Стереотипи мислення, що призводять до помилкових припущень**

<i>Припущення на основі стереотипів</i>	<i>Справжнє пояснення</i>
Небажання французів іти на компроміс говорить нам про впертість	Дійсно ж вони не бачать сенсу в компромісі, оскільки їх логіка відхилена (спростована)
Японські партнери, як іноді здається, не можуть прийняти рішення	Насправді воно вже було прийнято до зустрічі одноголосно, проте японці розглядають переговори як другу нагоду викласти його без змін
Мексиканські високопоставлені представники фірми вкладають	Дійсно ж ця позиція відображає їх високе положення у владних

занадто багато особистого у веденні переговорів	структурах у себе вдома
---	-------------------------

## Б) Тип аргументації під час обговорення предмета переговорів

Фахівці вважають, що існує два типи аргументації, що представляють національні особливості сприйняття і мислення під час переговорів:

1. Причинно-наслідкові аргументи – індуктивні аргументи (висновок робиться на основі фактичних доказів) – більш властиві американцям та англійцям; дедуктивні аргументи (вихідним пунктом доказів є принцип).

2. Оціночні аргументи.

«Уважають, що для **американців**, які розглядають час як гроші, властиво прагнення як можна швидше прийняти рішення. Щоб цього досягти, вони спираються на статистичні дані й особисту енергію. **Датчани, фіни й швейцарці**, хоча і декілька менш стрімкі, також стурбовані співвідношенням часу і ефективності. **Німці** роблять акцент на ретельність, пунктуальність і дотримання термінів проведення зустрічі, прагнуть переконатися в тому, що довели справу до кінця. Для цього їм необхідна повна інформація і контекст, на відміну від романських народів, вони нічого не залишають „у повітрі”. У **французів** на першому місці стоїть логіка і раціональна аргументація. Для них важлива естетична сторона дискусії, і це відображається на смаку, з яким вони одягаються, у виборі місця для зустрічі, в образному стилі ведення спору і у турботі про належну форму. У **японців** власні естетичні норми, що вимагають дотримання відповідної форми, яка пов’язана зі складною системою обов’язків (вертикальних, горизонтальних, кругових). В дискусії вони перш за все цінують створення гармонії і спокійне „групове мислення”. **Британці** також віддають перевагу спокійному вдумливому і дипломатичному обговоренню. Їх стурбованість

„Грою за правилами” часто опиняється на першому плані, і вони схильні останню розглядати як критерій при прийнятті рішення».

### **В) Характер прийняття рішень на переговорах**

Оскільки переговори здійснюються заради прийняття певних рішень, цей критерій слід урахувати при виявленні національних стилів переговорів і першу чергу: цілі переговорів, підхід до справи, початок переговорів, скільки часу йде на прийняття рішень, наскільки вони остаточні.

**Цілі переговорів у різних культурах.** «Фахівці вважають, що ще до початку переговорів розбіжності культурних традицій і установок мають вплив на них. Порівнюючи цілі переговорів в американській, японській та латиноамериканській культурах, Льюїс пропонує ієрархію цілей переговорів».

Дослідник вважає, що «американці орієнтовані на укладення угоди, оскільки розглядають її як сіюхвилину можливість, яку не можна втратити. Він пов'язує це з тим, що американське процвітання було побудовано на швидкому використанні можливостей і на отриманні вигоди, яка розглядалася, як важливіша реальність.

**Японці** вбачають у поточній угоді щось тривіальне порівняно з судьбоносним рішенням, яке їм потрібно прийняти відносно того, починати чи не починати тривалі ділові стосунки з іноземцями. Їх цікавить, чи зможуть вони привести цілі та стиль роботи іншої фірми до гармонії з міцними принципами ведення справ їх власної компанії? Чи правильне рішення приймає компанія, починаючи цей шлях? Учений зазначає, що німці, скандинави, американці люблять відразу брати бика за роги. Вони не бачать ніякого сенсу в затримках. У Японії, де банальності обов'язкові, існує майже фіксований проміжок часу, після завершення якого старший за статусом

промовляє: „Предметом розгляду є...” – і в цей момент усі схиляють голову й починають роботу»».

### **Час на прийняття рішень.**

**Американці** люблять приймати рішення, оскільки вони звичайно ведуть до дії, а вони орієнтовані, перш за все, на дії. **Французи** люблять говорити про рішення, які можуть бути, а можуть і не бути реалізовані в майбутньому».

### **Остаточність рішення.**

«**Англосакси й німці** сприймають рішення, що ввійшло в протокол зустрічі як усний контракт, який буде оформлений у письмовому вигляді як офіційний документ.

З точки зору їх ділової етики, рішення треба виконувати. Не слід заново „відривати” і обговорювати пункти порядку денного, за якими була досягнута угода і поряд з якою була поставлена галочка. **Японці, південні європейці** не бачать нічого зазорного в тому, щоб повернутися до пунктів, відносно яких уже була досягнута згода. Для багатьох культур у постійних змінах (ненависних англосаксам) немає нічого поганого. **Французи, південні європейці, латиноамериканці** виявляють недостатню повагу до дотримання порядку денного чи попереднього міні-рішення. Це пояснюється не лише їх стурбованістю обставинами, що змінюються, а й можливістю виникнення нових ідей і підходів, які будуть сприяти вдосконаленню угоди».

### **Г) Поведінкові особливості учасників переговорів**

До поведінкових особливостей національних стилів переговорів відносять: значення, що надається кожному етапу; орієнтація на послідовність проходження етапів; характерні тактичні прийоми; особливість невербальних компонентів спілкування, їх роль у переговорному процесі.

М. Лебедева вважає, що «ця група параметрів найбільш детально описана і науковцями, і практикаками. Вона зазначає, що значну увагу підготовчій стадії переговорів приділяють **німці**, які ретельно проробляють свою позицію. **Англіїці** менше звертають увагу на питання підготовки до

переговорів. Вони підходять до переговорів з більшою долею прагматизму, вважаючи, що залежно від позиції партнера на переговорах може бути знайдено краще рішення. **Китайці** достатньо чітко розмежовують окремі етапи переговорів: попереднє уточнення позицій, їх обговорення, заключний етап переговорів».

### **Тупикові ситуації.**

Коли здійснюються переговори між представниками однієї культури, тупик можна подолати, «а/ змінивши склад учасників переговорів; б/ місце переговорів; в/ влаштувавши перерву в засіданні; г/ переформивши угоду. **Араби** в переговорах один з одним зроблять перерву на молитву й повернуться після цього більше умиротвореними. **Японські** делегації звертаються до старших керівників, щоб „подивилися, у чому проблема”. **Шведи** в подібних ситуаціях вип'ють з опонентами, а **фіни** сходять в сауну».

До компромісу прагнуть звернутися в подібних ситуаціях – британці, скандинави, американці. Не бачать привабливості в компромісах – французи, японці, латиноамериканці, південно-європейці. Три останні групи, а також араби для досягнення компромісу шукають посередника.

Конфронтацію розглядають як прокляття східні й більшість романських народів, британці й шведи. Тільки німці, фіни та американці можуть у ділових дискусіях ставити прямоту, грубуватість і чесність вище витонченої дипломатії.

Національні стилі переговорів істотно розрізняються не тільки за базовим критерієм Схід – Захід, але і з точки зору цивілізаційної специфіки, що проявляється індивідуально для кожної національної культури.

## **ТЕМА 5. СТАДІЇ ВЕДЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ**

### **1. Підготовка до переговорів**

Щодо конкретних етапів, то науковці виокремлюють різні етапи переговорного процесу: Г.Уінхем (пошук проблеми, що дозволить вирішити питання; вироблення програми дій; досягнення домовленості); Я.Нергеш, розглядаючи переговори як драматичну виставу, розрізняє експозицію (дискусію з порядку денного, викладення позицій і зав'язку (торг), конфлікт і розв'язку; Я.Критсотакіс пропонує вирізняти такі етапи, як встановлення контакту; фазу комунікації; фазу аргументації; підведення підсумків; М.Лебедева – передпереговорну стадію; стадію взаємодії; аналіз результатів переговорів і прийняття відповідних рішень; виконання досягнутих домовленостей.

**Будь-які переговори передбачають наявність трьох стадій:**

- підготовка до переговорів,
- власне переговорний процес,
- завершення переговорів та аналіз їх результатів.

Кожна із цих стадій має свої особливості, передбачає певні вимоги до учасників переговорного процесу, відповідно, й результати.

**Підготовка до переговорів.** Особливості цього етапу пов'язані із з'ясуванням мети переговорів, конкретних інтересів, намірів учасників, добором методів їх проведення, прогнозуванням імовірних проблем у взаємодії учасників переговорів, способів узгодження їх інтересів. Усе це має бути підпорядковане досягненню очікуваних результатів. Найраціональнішою є позиція, що мета переговорів полягає не в перемозі протилежної сторони, а в досягненні рівноправної, прийнятної для їх учасників угоди. Вироблення і прийняття життєздатних угод потребує високої гнучкості партнерів. Силкові методи подолання суперечностей чи уникнення від переговорів при цьому не можуть бути застосовані.

Переговори починаються задовго до того, як сторони сядуть за переговорний стіл. Це передбачає необхідність продуманої підготовчої

роботи з одночасним урахуванням того, що зайва деталізація може суттєво нашкодити справі.

Далеко не другорядним завданням на цьому етапі є передбачення тривалості переговорів. Вони повинні мати достатній ресурс часу для взаємного інформування, аналізу проблем, вироблення, обговорення пов'язаного з ними рішення. Однак не слід ігнорувати й того, що затяжні переговори спричиняються до зниження актуальності обговорюваної проблеми, втрати можливостей пошуку взаємовигідних умов. Тому організатори переговорів повинні подбати про баланс усіх чинників, спрямувати зусилля на їх психологічну, організаційну, змістову і тактичну підготовку.

*Психологічна підготовка.* Будь-які переговори пов'язані з неабияким психологічним напруженням і потребують від їх учасників максимальної витримки, вміння відчувати і співчувати, щадити власне “Я” від зовнішніх посягань, грубощів, неделікатності, несправедливості. На переговори не слід іти занадто обуреним, ображеним чи наляканим. Надмірна збудженість (обурення, гнів, радість, смуток), емоційність знижує здатність чітко висловлювати думки, що негативно позначиться на результатах переговорного процесу. Уміле використання емоцій робить переговори повноцінними, а їх результати оптимальнішими, ефективнішими.

Учасники переговорів, які вміють керувати своїми емоціями (“розряджати” надмірне збудження, долати стан апатії, розгубленість), мають значно більше шансів на успіх. Достатньо підготовлені керівники небезуспішно використовують із цією метою різноманітні психотехніки, автотренінги, інколи вдаються до попереднього обговорення проблеми з друзями, “розігрування” ймовірних варіантів сценарію переговорів у власній уяві. Цілком випробуваним може бути використання методики раціонального контролю, самоконтролю, управління емоціями, яку запропонували австралійські фахівці Хелена Корнеліус, Шопана Фейр. Вона передбачає відповіді на такі запитання:

«1. Чому я відчуваюся так? (Що трапилося, що викликало емоційну реакцію? Чи не втрутилися чийсь дії в мою чуттєво-емоційну сферу?)

2. Що я хочу змінити? (Яких змін хочу, а яких не хочу?)

3. Завдяки чому можна позбавитися цих почуттів? (Що ж допоможе мені позбутися потайної образи? Можливо, мені потрібно просто висловитися? Чого я прагну: почути вибачення, переконатися, що друга сторона намагається виправити становище?)

4. Чия це проблема? Що в ній належить мені, а що — іншим?

5. У чому полягає невисловлений зміст ситуації в нашому сприйнятті?»

Психологічна підготовка є дуже важливою складовою підготовчого процесу. Вона дає змогу усвідомити свої почуття, емоції. За певних умов є корисним навіть записати перед переговорами реальні почуття (гнів, побоювання, стурбованість тощо) і бажані (впевненість, зняття напруги та ін.). Отже, корисно виявити ті емоції, які сприятимуть ефективності переговорів, позбутися непотрібних. Психологічне звільнення від проблеми (підозри, побоювання та ін.) настає вже під час розмови про неї.

*Організаційна підготовка.* Цей аспект підготовчої роботи пов'язаний із формуванням делегації, визначенням місця, часу переговорів, часу зустрічі, сценарію засідання, погодження багатьох питань стосовно ведення переговорів.

Формування делегації (команди) охоплює уточнення кількісного і персонального (якісного) складу групи, добір конкретних кандидатур, призначення голови. Важливими критеріями при цьому є професіоналізм, психологічна сумісність учасників переговорного процесу. Всередині делегації можливий розподіл функцій з урахуванням навичок, досвіду, схильностей її учасників до формулювання чи експертизи пропозицій, полемізування, організаційно технічної роботи тощо. Головне, що вся делегація має працювати як єдина команда.

Поєднання в ділових переговорах процесів міжособистісного спілкування та обміну інформацією пред'являє високі вимоги до

комунікативних і професійних здібностей учасників делегації. Хоча б хтось один у ній повинен уміти вчасно поставити потрібне запитання, тактовно зупинити обговорення, перевести розмову в іншу площину, зняти емоційну напругу тощо. Не менш важливе уміння максимально точно, ефективно і лаконічно викласти суть питання, головні ідеї, пропозиції, умови тощо. Комунікативна діяльність на переговорах передбачає також забезпечення розуміння обговорюваних проблем, використання неформальних каналів циркулювання інформації.

Завершує організаційну підготовку розроблення сценарію майбутніх переговорів, який повинен передбачати різноманітні варіанти поведінки учасників, відповідні превентивні дії, спрямовані на забезпечення результату.

*Змістова підготовка.* Робота щодо підготовки змісту переговорів, як правило, відбувається за такими напрямками:

1. Аналіз проблеми, діагноз ситуації, що зумовила необхідність переговорів. Саме з цього починається змістовий аспект їх підготовки, який передбачає з'ясування, уточнення позиційних інтересів і потреб обох сторін. Власні інтереси учасники переговорів здебільшого формують за такими напрямками:

- особисті інтереси, цілі й потреби;
- групові потреби й інтереси;
- цілі розвитку організації.

Позицію партнера на переговорах моделюють з урахуванням таких питань:

- вихідні установки;
- тактики, яким він надає перевагу;
- засоби посилення своєї позиції у переговорах;
- потреби, що зумовлюють інтереси;
- інтереси партнера, що збігаються з власними інтересами;
- інтереси партнера, що не збігаються з власними інтересами.

2. Формування загального підходу до переговорів, їх цілей, завдань і позицій. Ця робота передбачає з'ясування мети переговорів, функцій, які можуть бути завдяки їм реалізовані, уточнення мети переговорів, переговорних цілей протилежної сторони. Важливо також передбачити засоби, завдяки яким планується досягнути мети — спільний аналіз проблеми і пошук варіантів їх розв'язання, баланс уступок і здобутків.

3. Прогнозування зміни ситуації та можливих варіантів розв'язання проблеми. Цьому передують пошуки найоптимальніших відповідей на питання, які становлять суть переговорів, з'ясування ймовірних коректив задля досягнення найоптимальнішого для обох сторін варіанта рішення, а також прогнозування негативних наслідків, можливих внаслідок реалізації обраного варіанта.

4. Проектування найсприятливіших умов. Варіант розв'язання проблеми може змінитися через нові фізичні, морально-психологічні, соціально-економічні, соціально-психологічні та інші умови проведення переговорів. Наприклад, зміни можуть бути зумовлені переглядом основних цінностей тощо. Саме тому надзвичайно важливо прогнозувати умови проведення переговорів.

5. Підготовка, аналіз пропозицій, складання необхідних документів. На цьому етапі відбувається оцінювання, ранжирування варіантів залежно від ступеня їх прийнятності. Важливо продумати можливі пропозиції, які відповідають певному варіанту розв'язання проблеми, а також їх аргументацію. Підготовка завершується написанням документів і матеріалів, що спонукає учасників підготовки переговорів думати про точність формулювань.

Підготовка змістової частини переговорів має засвідчити компетентність учасників переговорного процесу, їх уміння орієнтуватися у ситуації невизначеності або зміни умов, аргументовано доводити правильність пропонуванних варіантів розв'язання проблеми.

*Тактична підготовка.* Її мета полягає у виборі методів і способів ведення переговорів, розподілі ролей між учасниками команди, налагодженні конструктивних рівноправних відносин з партнером. Побутує думка, що ділові відносини з партнерами на переговорах мають передусім бути дружніми, у партнерові потрібно бачити друга, який здатен безкорисно допомогти, виручити. Такий погляд безпорадний перед аргументом, що переговори засвідчують не лише спільність, а й відмінність, конфлікт інтересів, вони будуються на взаємовигідній, а не альтруїстичній основі. Поширеною є і точка зору, за якою до партнера на переговорах потрібно ставитися жорстоко, конфронтаційно, а будь-які вияви дружелюбності є недоречними.

Якщо перший підхід хвилює некритичним ставленням до протилежної сторони, то другий – надмірною упередженістю, егоїстичністю, а тому обидва не можуть претендувати на конструктивність, а їх використання не може бути ефективним.

Загалом на етапі підготовки до переговорів слід дотримуватися, з погляду психології управління, таких рекомендацій:

1. Враховувати важливість психологічної підготовки до переговорів, стримувати свої емоції (людина, піддавшись емоціям, стає беззахисною й вразливою), бути готовим, що в переговорах майже завжди поєднуються психологічні та соціальні чинники.

2. Зважати на особливості організаційної підготовки до переговорів, формувати делегацію, враховуючи при цьому психологічну сумісність її учасників. У ділових зустрічах, індивідуальних розмовах уточнити позицію кожного учасника майбутніх переговорів.

3. Особливо ретельно слід готувати зміст, чітко усвідомити мету переговорів, підготувати і всебічно осмислити сутність пропозицій, ґрунтовно вивчити особистісно-ділові якості партнера по переговорному процесу.

4. Враховувати тактико-методичні підходи й способи організації і ведення переговорів. Спрогнозувати тактику, стратегію, що здатні вплинути на позицію партнерів у переговорах. Знаючи власну мету і мету партнерів, спрогнозувати ймовірний результат, методи його досягнення, можливі альтернативи.

Отже, підготовчий етап має засвідчити загальну психологічну, організаційну, методичну і змістову готовність делегацій до дій. Однак підготовка до переговорів не є самоціллю, оскільки заздалегідь усе продумати і прорахувати неможливо.

## **2. Структура власне переговорного процесу**

**Власне переговорний процес.** Це, так би мовити, момент істини у переговорному процесі, під час якого опрозорюються інтереси його учасників та аргументи, якими вони при цьому користуються, відбувається своєрідна конкуренція стратегій, тактик, зближення чи віддалення позицій, наслідком чого є досягнення чи відсутність результату.

Як і конфлікти, переговори можуть бути проаналізовані як зі статичних, так і з динамічних позицій. Перше передбачає розгляд структурних компонентів переговорного процесу, друге – етапів ведення переговорів.

Науковці розрізняють три основні елементи переговорного процесу, без яких він неможливий (див. таблицю).

Таблиця 5

### **Елементи переговорного процесу**

<b>Структура переговорного процесу</b>	<b>Учасники переговорів</b>
	<b>Предмет переговорів</b>
	<b>Переговорний простір</b>

«**Учасники переговорів** – це безпосередні або опосередковані учасники діалогу. Учасниками переговорів можуть бути (класифікація учасників за соціальним складом)»:

- **«окремі люди, що ведуть переговори від власного імені й виходячи з власних інтересів;**
- окремі люди, що є **представниками сторін-учасників конфлікту**, представляють і захищають інтереси соціальної групи, організації чи установи (керівник організації, спеціальний представник держави);
- **групи людей (делегації)**, що представляють інтереси певної соціальної спільності або організації».

«**Делегація** як суб'єкт переговорів, як правило, формується із людей, які не завжди мають досвід спільної роботи, і тому їм необхідний час для певної адаптації один до одного. Кожний член організації має своє коло обов'язків. Крім того, у склад делегацій часто включається певна кількість технічних працівників – друкарки, стенографістки, водії, референти (структура делегації охарактеризована в (див. таблицю)».

Таблиця 6

#### Склад делегації

<b>Структура делегації</b>	<b>Глава делегації</b>
	<b>Його замісник</b>
	<b>Члени делегації</b>
	<b>Радники, експерти</b>
	<b>Перекладачі</b>
	<b>Технічний персонал</b>

Науковці й практики мають різні точки зору на питання щодо кількості членів делегації на переговорах. Дехто вважає, що делегації на міжнародних переговорах повинні бути численними. „Сьогодні групи, що беруть участь у переговорах, – зазначають західні вчені, – можуть і часто повинні бути величезними у зв'язку з технічною складністю питань, що обговорюються, хоча фактичний рух усе ще здійснюється небагатьма учасниками переговорів, які зустрічаються один з одним”. Існує навіть думка, що чим

більший склад делегації, тим це престижніше для держави, яку вона представляє.

Протилежну точку зору в свій час висловлював відомий американський політичний діяч і дипломат *А.Гарріман*. Делегація повинна бути дуже маленькою, – зазначав він. – Я вважаю, що чим менший склад співробітників делегації, тим легше її керівникові. Я значно скоротив цей склад на переговорах з Лаосу. До скорочення я довгий час займався тим, що конфліктував із співробітниками делегації. Однак після скорочення я виявив, що в мене залишається багато часу для себе. Коли склад співробітників був більшим, багато хто був зайнятий не повністю, і вони всі хотіли увірватися до мене і викласти мені свої скарги на те, що з ними не порадилися з того чи іншого приводу. Тому мені доводилося проводити нараду делегації. Коли в мене стала маленька делегація, усі були перевантажені, ми здійснювали мінімальну кількість нарад, і мене дуже мало турбували.

Крім проблеми кількісного складу делегації на переговорах міжнародного рівня, існує й проблема якісного формування делегацій. Фахівці зазначають, що делегації можуть мати різний рівень, проте важливо, щоб рівень делегацій-учасників переговорів був однаковим (див. таблицю).

Таблиця 7

#### Статусні рівні делегацій

Рівні делегацій на переговорах	Найвищий рівень (очолюють делегацію керівники держав)
	Високий рівень (рівні міністрів)
	Дипломатичний рівень (делегації очолюються дипломатами)
	Рівень представників

Аналогічно можна класифікувати і переговори, що здійснюються фірмами. Відповідно це можуть бути керівники фірми; їх заступники і керівники структурних підрозділів; торгові або інші представники.

Участь у переговорах делегацій, що мають різний рівень створюють складності в розвитку переговорного процесу. Делегації більш високого рівня мають, як правило, більш широкі повноваження, вони можуть маневрувати, самостійно приймати рішення з певних питань. Делегації більш низького рівня змушені консультуватися, робити запит тощо. Як результат – переговори гальмуються. Говорячи про дії членів делегації, варто згадати думку американського філософа Емерсона, який зазначав: „Гребця на багатовесельному судні не хвалять за оригінальні манери”. Отже, делегація на переговорах повинна діяти як єдина команда.

Аналізуючи таку складову переговорного процесу, як учасники переговорів, необхідно зупинитися на питанні про вимоги до переговорника.

### **Професійні якості особистості в переговорному процесі**

- «Глибоке знання предмета переговорів, широка поінформованість та широкий кругозір. Остання якість, на думку відомого радянського переговорника В.А.Ізраєляна, має особливе значення. Він пояснює це тим, що переговори нерідко сходять із наміченої колії. Неочікувано впливають питання, виникнення яких, хоча вони і мають відношення до предмета переговорів, передбачити буває просто неможливо. У таких ситуаціях не скористуєшся літературою, довідками, досьє, не зумієш навіть порадитися з колегами своєї організації. Це обумовлює необхідність ретельно готуватися до переговорів.
- Знання **правил здійснення переговорних процедур**, методів рішення організаційних питань, уміння працювати над документами, володіння іноземними мовами.
- Оскільки одним із найскладніших елементів діяльності переговорника є **розробка текстів документів**, він повинен уміти розробляти взаємоприпустимі тексти.
- Володіння навичками **риторики**».

## **Особисті якості переговорника**

- «Уміння контролювати власні емоції та почуття.
- Уміння мовчати, слухати, чітко викладати свої думки.
- Уміння швидко схоплювати сутність проблеми та реалістично оцінювати її.
- Уміти працювати в команді, мати дар переконувати інших.
- Бути комунікабельним, приваблювати, винахідливим, одночасно – стриманим та обережним».

**«Предмет переговорів** – це другий важливий елемент переговорного процесу, без якого він неможливий. Ми вже зазначали, що предметом переговорів може бути лише та **проблема, яка має взаємний інтерес**. Проте визначення предмета переговорів не дає нам повного уявлення про переговорний процес. І дійсно – предметом переговорів роботодавця та працівника може бути заробітна плата. Але в яких межах ця проблем розробляється? Для визначення цього потрібно проаналізувати третю складову переговорів – **переговорний простір**».

**«Переговорний простір** – це галузь питань тих проблем, з котрих можлива дискусія та дослідження угоди. Фахівці зазначають, що переговорний простір не є чимось фіксованим. Він може змінюватись у процесі розвитку конфлікту та переговорів. Уважають, що він може з'являтися, розширяться, звужуватися, конкретизуватися і навіть зникати. В останньому випадку сторони повертаються до конфронтації. Для того, щоб краще зрозуміти сутність переговорного процесу, скористаємось його графічним зображенням, запропонованим на (рис.1 та рис.2)».

«На першій схемі переговорний простір розташований всередині зони прийнятних для обох сторін рішень. Прийнятні рішення – це ті , на що в принципі може погодитися кожний з учасників переговорів. Прийнятні рішення містять певні поступки, тому сторони стараються їх розглядати як

запасний варіант для обговорення чи як запасну позицію. Уважається, що домовленості можуть бути досягнуті тільки всередині такого простору. А тому для виникнення переговорного простору необхідно, щоб межі прийнятних рішень „перекривали” одна одну. У випадку, коли учасники конфлікту визначають межі своїх припустимих рішень так, як показано на другому малюнку, то це означає, що переговорний простір відсутній».

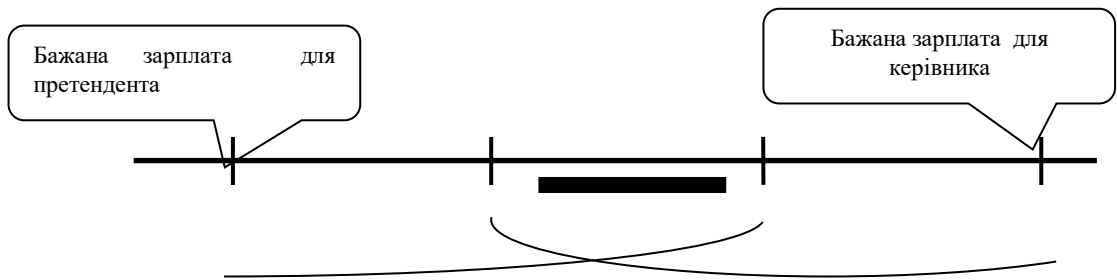


Рис. 1. Приклад утворення переговорного простору під час переговорів з приводу заробітної плати прес-секретаря

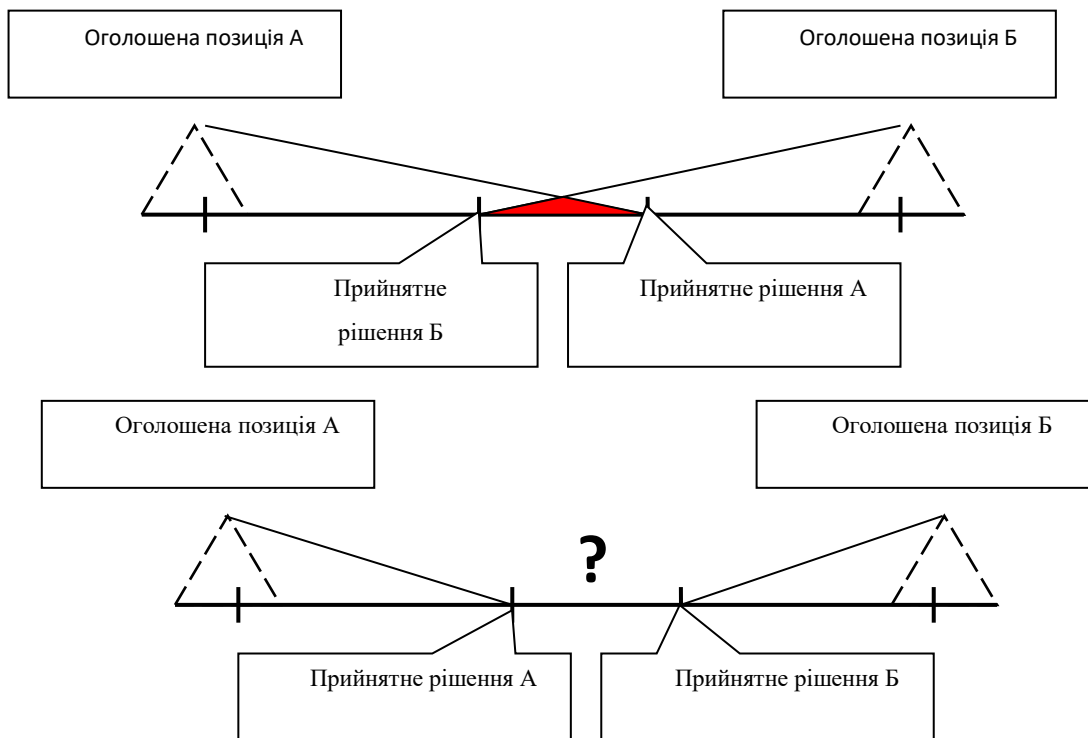
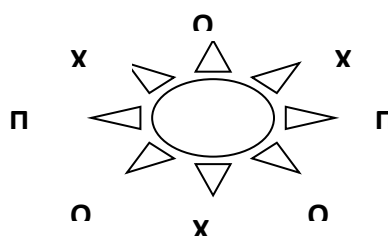
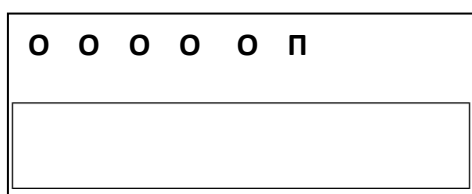


Рис. 2. Межі прийнятих рішень при наявності або відсутності переговорного простору

**Розміщення учасників переговорів.** Уважають, що є два найчастіше застосовуваних варіанти, які умовно називають „Квадратний стіл” і „Круглий стіл”. Психологи зазначають, що перший варіант сприяє протистоянню учасників. Посередники виступають у ролі диригентів, роблячи спробу керувати учасниками. Другий варіант дозволяє подолати психологічне відчуження учасників конфлікту, створює настрій на конструктивне рішення. Тут ефективніша і роль посередника, оскільки він управляє ходом колективного обговорення ніби зсередини. На рис.3 подано схеми розміщення учасників переговорів згідно з першим і другим варіантами.

Рис. 3. Розміщення учасників переговорів



### 3. Етапи власне переговорного процесу:

1. *«Взаємне уточнення інтересів, точок зору, концепцій і позицій учасників.* Починається він з того моменту, коли сторони сідають за стіл переговорів. Перед тим рекомендують установити і розвинути контакт, створити сприятливий для взаємодії й співробітництва клімат, зняти психологічну напругу, емоційні (страх, тривога тощо) та смислові (розбіжність цілей, вимог, прохань) бар'єри, з'ясувати незрозумілі питання, продемонструвати зацікавленість у конструктивності переговорів, обмінятися інформацією, окреслити власні позиції».

Для досягнення взаємопорозуміння варто поговорити про очікування та побоювання партнера; визначити нормальність його почуттів і виразити розуміння партнера (що зовсім не обов'язково означає згоду з його претензіями), заспокоїти його, якщо він занадто збуджений; поінформувати, чого варто йому очікувати від процесу взаємодії з опонентом; повідомити

про те, що збирається зробити і що очікується від опонента протягом теперішньої чи до наступної зустрічі; схвалити зусилля, вжиті партнером, і його бажання розв'язати проблему, зробити певні висловлювання спонукального характеру.

2. *«Обговорення проблеми (обґрунтування власних поглядів, пропозицій, альтернатив).* На цьому етапі учасники переговорів намагаються зменшити кількість розбіжностей між сторонами. Досягнуті ними результати значною мірою залежать від володіння технікою живого контакту на індивідуальному і груповому рівнях, інструментарієм риторики, тобто комунікативних можливостей і здібностей партнерів по переговорах. Основним результатом на цьому етапі повинно бути з'ясування меж можливої домовленості. Показниками завершення обговорення проблеми можна вважати досягнення мети або межі, зведення розбіжностей між учасниками до мінімуму, зниження темпу переговорів, формулювання практичних запитань».

Фазу обговорення, хоча й найтривалішу в часі, не можна розтягувати до нескінченності. Завжди існує певна межа деталізації або розширення предмета обговорення. Треба вміти вчасно поставити крапку. Цей момент дуже важко формалізувати, він радше належить до мистецтва ведення переговорів. Водночас існують певні показники того, що обговорення час закінчувати й переходити до підбивання підсумків (підписання угоди про наміри, складання угоди або укладання угоди).

*До найчіткіших показників завершення обговорення належать:*

- «ми досягли мети або межі;
- нам перестали поступатися;
- мало розбіжностей;
- знижується темп;
- ставляться практичні запитання».

**У фазі розвитку аргументації та переконання спеціалісти рекомендують дотримуватися певних тактичних прийомів, які сприяють досягненню кінцевої цілі всякої участі.**

«1. Необхідно створити передумови для існування багатьох варіантів вибору, бо це рівнозначно забезпеченню підвищеної вірогідності підписання угоди.

2. Слід запобігати зіткнень у невдячній галузі цін, якщо не бажаєте „крові” на столі переговорів.

3. Завжди починайте з легких тем для досягнення згоди і відкладайте складні на кінець.

4. Запобігайте висувати запитання, у яких ви не готові до поступок, краще залишити їх для складних моментів, які будуть у подальшому.

5. Поставте високі ідеї з самого початку, захопіть співрозмовника зненацька дрібними поступками, розшукайте засіб їх наступної компенсації.

6. Проявляйте чуйність не тільки тоді, коли це стосується ваших інтересів, але й інтересів вашого співрозмовника.

7. Запобігайте підривних аргументів, спрямованих проти ваших конкурентів.

8. Не переходьте в контратаку, коли на вас нападають.

9. Не поступайтеся з питань, з яких ви тільки що досягли згоди. Якщо ви виявили, що зробили помилку, краще проявити послідовність і розшукати засоби компенсувати її за рахунок позицій, які ще знаходяться в стадії обговорення.

10. Ведіть записи про досягнуті домовленості і систематично робіть підсумки переговорів.

11. „Активізуйте” вашого співрозмовника з тим, щоб він активно брав участь у пошуках рішень по запитаннях, у яких можуть виникнути розбіжності.

12. Витрачайте на свого співрозмовника стільки часу, скільки йому необхідно для того, щоб „дозріти” для розмови, залежно від типу співрозмовника та виду угоди, що передбачається.

13. Зберігайте холонокровність у відповідь на маневри співрозмовника, спрямовані на те, щоб затягнути вас у пастку».

3. *Узгодження позицій і вироблення домовленостей.* Межами цього етапу є досягнення домовленості й укладання угоди, яка б задовольняла переговорні сторони. При переході від даного етапу до наступного дуже часто відбувається перегрупування учасників – представники фірми (організації, держави) замінюються на переговорах її керівниками.

Випадкові угоди, які не базуються на взаємному визнанні, а приймаються під тиском особливих подій, недовготривалі за своєю природою, і тому до них необхідно підходити з певною обережністю. Досягнення домовленості – основа наступного періоду.

За визначенням Яхно Т.П. та Куревіної І.О. («Конфліктологія та теорія ведення переговорів») особистий процес ведення ділових переговорів має п'ять фаз.

«I фаза – початок переговорів. Завданням цієї фази є:

- встановлення контакту з партнерами;
- створення сприятливої атмосфери для ведення переговорів;
- увага до співрозмовника, уміння слухати;
- збудження інтересу;
- перехоплення, за потреби, ініціативи в процесі переговорів.

II фаза – передача інформації:

- збір спеціальної інформації з проблем, запитань, побажань партнера та його організації;
- виявлення мотивів та цілей партнера;
- передача запланованої інформації;

- формування основ для аргументації та попередньої перевірки правильності вузлових пунктів власної аргументації;

- аналіз та перевірка позиції партнера;

- по можливості попереднє визначення напрямів поступової дії, що в кінцевому результаті дозволить спростити останню фазу – прийняття рішень.

III фаза – аргументування. На цьому етапі формується визначена позиція з даної проблеми, яка задовольняє обидві сторони; закріплюється вже сформована та змінена, нова думка. Поради:

- доказову інформацію необхідно перевіряти (стосовно дійсності інформації, стосовно наявності протиріч);

- контраргументацію необхідно перевірити (чи можливо заперечити факти або пропозиції партнера, чи не зробив партнер помилки, чи не дав неправильну оцінку).

IV фаза – спростування доводів партнера. Найбільш важливими завданнями на цьому етапі є:

- розмежування окремих протиріч суб'єктів, об'єктів, місця, часу та наслідків;

- пояснення визначених та невисловлених зауважень;

- нейтралізація зауважень партнера, якщо для цього існують можливості.

V фаза – прийняття рішень. До основних завдань можна віднести:

- досягнення основної (або альтернативної) цілі;

- забезпечення доброзичливої атмосфери наприкінці переговорів;

- стимулювання партнера до виконання намічених дій;

- складання резюме переговорів, зрозумілого для всіх учасників, з чітко виділеним основним висновком;

- підписання угоди за результатами переговорів (Яхно Т.П. та Куревіна І.О. («Конфліктологія та теорія ведення переговорів»)).

Також невід'ємною частиною переговорів є КОКУС (з мови північноамериканських індіанців – «радник племені»). «КОКУС – це закриті збори, коли одна із сторін на деякий час виділяється із загальної сесії для

досягнення результатів у процесі переговорів. Цей вид зборів має суворо визначені часові межі (не перевищує 30 хв.)».

#### **4. Завершення переговорів та аналіз їх результатів.**

Цей етап передбачає аналіз і оцінювання результатів переговорів, реалізацію досягнутих домовленостей. У переговорній практиці прийнято вважати підписаний документ свідченням плідності переговорів. Проте наявність документа не є показником успішності переговорів, а його відсутність – провалу. Все залежить від функціонального навантаження переговорів. Наприклад, їх інформаційний характер не передбачає спільного документа. Крім того, учасники переговорів можуть по-різному ставитись до спільного договору. Успішними вважаються переговори, за яких обидві сторони високо оцінюють їх результати. Не менш важливими показниками успішності переговорів є ступінь розв'язання проблем, дотримання сторонами взятих на себе зобов'язань.

На завершальній стадії формується уявлення про репутацію (надійність, відповідальність) партнера переговорів. Навіть одне його порушення обіцянки, зобов'язання підриває довіру до партнера.

Важливим елементом завершальної стадії переговорів є письмовий звіт. Це не лише підсумковий документ, а й фіксація перебігу переговорів. Як правило, він відображає такі питання:

- чи схвалено домовленість усіма учасниками переговорів;
- чи допоможе домовленість розв'язати або хоча б урегулювати проблему;
- що сприяло успіху переговорів;
- які труднощі виникали під час переговорів, що посприяло їх подоланню;
- що не було враховано під час підготовки до переговорів і чому;
- які тактичні прийоми й методи виявилися ефективними;
- які несподіванки виникли у процесі переговорів;

- якою була поведінка партнера на переговорах;
- чи достатньо конкретна домовленість щодо терміну часу, місця, ступеня та учасників її реалізації;
- чи збалансована відповідальність за виконання домовленостей, чи поділяють її обидві сторони;
- які принципи ведення переговорів можливо та потрібно використати на інших переговорах, чому.

На даному етапі переговорів, як правило, підписуються заключні документи переговорів. Проаналізуємо найважливіші з них.

**Договір** – правовий акт, що встановлює права та обов’язки сторін, що домовляються. Вважають, що договір може формуватися (залежно від змісту переговорного процесу) як економічний, дипломатичний, комерційний, військовий тощо. Це може бути договір про гарантії, союзний договір, договір про дружбу та співробітництво, про взаємну допомогу, нейтралітет, розподіл сфер впливу.

**Пакт** – договір, що має у своїй назві вказівку на зміст договору.

**Конвенція** – договір з окремого питання.

**Угода** – договір з питання порівняно невеликого значення чи тимчасового характеру, що укладається на нетривалий термін.

**Протокол** – фіксація в коротко викладеній угоді, домовленості з певного питання. Протокол може слугувати поясненням до тої чи іншої статті основного договору.

**Протокол про наміри** – угода сторін, що не має юридичного характеру. Мета такого протоколу пояснити і певною мірою узгодити наміри сторін на основі встановлення в процесі переговорів спільних інтересів.

**Декларація й меморандум** – урочисті заяви сторін про те, що вони будуть дотримуватися однакової лінії поведінки із спірного питання.

**Джентльменська угода** – договір, що укладається в усній формі лише сторонами, що домовляються.

Завершальна стадія переговорів має показати, наскільки вони були вдалими й результативними.

### **Показники успішності переговорів**

1. Суб'єктивні оцінки переговорів та їх результати – переговори можна вважати вдалими, якщо обидві сторони високо оцінюють їх підсумки.

2. Ступінь вирішення проблеми – успішні переговори пропонують вирішення проблеми, однак учасники можуть по-різному бачити, наскільки проблема вирішена.

3. Виконання сторонами взятих на себе зобов'язань.

Вдалими можна вважати переговори тоді, коли обидві сторони розцінюють їх результати як взаємний виграш.

## **ТЕМА 6. СТРАТЕГІЯ ТА ТАКТИКА ВЕДЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ**

### **1. Стратегічні підходи до ведення переговорів**

З метою досягнення бажаних результатів сторони переговорного процесу вибирають відповідні стратегічні та тактичні підходи до ведення переговорів.

*Класифікацію стратегічних підходів до ведення переговорів наведено на рис. 4*



Рис. 4 – Стратегічні підходи до ведення переговорів

**Жорсткий** – коли обидві сторони, зайнявши протилежні позиції, вперто відстоюють їх, застосовуючи тактичні прийоми, щоб ввести противника в оману щодо істинної мети, і роблять невеликі поступки, необхідні для продовження переговорів. У ході переговорів суперечка може перетворитися в змагання волі і згоди може бути не досягнуто.

**М'який** – коли кожна сторона вважає іншу сторону дружньою. Замість того, щоб робити ставку на досягнення перемоги, вони підкреслюють необхідність досягти хоча б згоди. Стратегія м'якого підходу полягає в тому, щоб робити пропозиції і йти на поступки, довіряти іншій стороні, бути дружелюбним і поступатися для уникнення конфронтації там, де це необхідно. За такого підходу сторони *можуть прийти до неясних і нерозумних рішень*.

**Принциповий (Гарвардський) або метод принципного ведення переговорів** – альтернативний вищевказаним, сконцентрований на основних інтересах сторін, взаємовигідних варіантах і справедливих стандартах, приводить до досягнення розумного результату.

Американські знавці переговорного процесу Роджер Фішер та Уільям Юрі описали метод принципних переговорів. Вони протиставляють винайдений ними метод принципних переговорів стандартній переговорній стратегії – позиційному торгу, який часто залишає у “переговорників” почуття незадоволеності, виснаження, відчуження. Адже люди опиняються перед дилемою: бути “м'якими” і йти на поступки чи бути “жорсткими”, оголосити війну і перемогти, зіпсувавши стосунки з протилежною стороною.

Метод же принципів переговорів означає жорсткий підхід до розгляду суті справи, але передбачає м'який підхід до відносин між учасниками переговорів. Принципові переговори показують, як досягти того, що вам належить по праву і залишитись при цьому в рамках пристойності.

Особливість методу принципів переговорів у тому, що існує можливість *вирішувати проблеми, виходячи із суті справи, а не позицій партнерів* у переговорах. Партнери намагаються знайти взаємну вигоду там, де це можливо. А там, де інтереси не збігаються, досягати результату, обґрунтованого справедливими нормами.

У результаті застосування принципового підходу:

- переговори повинні привести до такої угоди, яка б максимально задовольняла інтереси кожної сторони, справедливо регулювала суперечності, була довгостроковою і брала до уваги інтереси суспільства;
- переговори мають бути ефективні, без втрат, якими, як правило, супроводжуються угоди, пов'язані із прагненням не поступатися своїми позиціями;
- відносини між сторонами повинні покращитися чи, щонайменше, не зіпсуватися.

Принципові переговори характеризуються чотирма основними правилами – рекомендаціями, що є базовими елементами переговорів (рис. 5).



### **Принципи успішного ведення переговорів**

#### **Правило перше. Відмежуйте учасників переговорів від проблеми**

Потрібно концентрувати увагу на суті проблеми, а не на відносинах сторін. Не можна переносити ваше ставлення до співрозмовника на предмет обговорення, критикувати особистісні якості опонента. Краще поставте себе на їхнє місце. Пам'ятайте, “ваша проблема – не провина інших”. Р. Фішер та У. Юрі пропонують шляхи реалізації цього правила:

- конструйте робочі стосунки;
- підтримуйте робочі стосунки;
- відокремлюйте відносини від дискусії за суттю справи;
- не ведіть позиційні торги;
- розбирайтеся не з проблемами, а з людьми.

#### **Правило друге. Концентруйтеся на інтересах, а не на позиціях**

Замість того, щоб сперечатися про позиції, потрібно дослідити інтереси один одного. Уявіть собі ситуацію: на одній кухні – два кухаря, і обом одночасно знадобився апельсин. А він лише один! Якщо зосередитись на позиціях – то, в кращому разі, обом дістанеться по половині апельсина. Але, якщо виявити інтереси, то з'ясується, що одному кухареві потрібна цедра, а іншому – сік. Отож, як рекомендують Р. Фішер та У. Юрі, перш ніж ділити апельсин, спробуйте його збільшити.

Щоб зрозуміти інтереси сторін стосовно їх позицій, потрібно виконати такі дії:

- поясніть особисті інтереси;
- визначте інтереси іншої сторони;
- обговоріть спільну тему;
- будьте конкретними, але гнучкими;
- будьте стійкими, захищаючи свої інтереси.

#### **Правило третє. Розробляйте взаємовигідні варіанти**

Причиною непорозумінь буває відмова від творчого розгляду взаємовигідних варіантів. З метою вирішення спільних проблем потрібно дотримуватися таких правил:

- відокремлюйте судження від рішення;
- розширте коло підходів;
- шукайте взаємовигоду;
- допоможіть партнеру прийняти рішення.

### **Правило четверте. *Наполягайте на використанні об'єктивних критеріїв та процедур***

Для досягнення розумної згоди, незалежної від прагнень сторін, можна застосувати:

- справедливі критерії за суттю питання;
- справедливі процедури регулювання протилежних інтересів

Для того, щоб переговори були справедливими, запрошуються незалежні експерти, спостерігачі, посередники.

Крім принципового, існує також метод позиційних дискусій, при якому наголос робиться не на суть суперечки, а на позиції кожної зі сторін. Цей метод не відповідає основним критеріям: він не ефективний, тобто не досягає мети, псує відносини між сторонами.

### **Типові недоліки ведення переговорів**

1. **"Холодний запуск"**. Партнери (або один з них) починають переговори, не обдумавши спочатку достатньо їх необхідність та мету, складність та можливі наслідки.

2. **"Відсутність програми"**. Немає чіткого плану дії в межах максимальних і мінімальних вимог. Легше вести переговори, маючи в голові або на папері різні варіанти дій.

3. **„Головне, щоб мене це влаштувало”**. Партнер починає випинати власні інтереси, що приводить до того, що представники іншої сторони не бачать для себе ніяких переваг. Подібні розбіжності інтересів блокують співрозмовника і відбивають у нього охоту вести переговори взагалі.

4. **„Пускати все на самоплив”**. Партнер не має чіткого уявлення про власні конкретні пропозиції та аргументи, детальні вимоги і критерії оцінки предмета переговорів, позиції та очікувану реакцію противної сторони.

5. **„Комунікативні замориші”**. Неправильна поведінка одного з партнерів негативно впливає на атмосферу переговорів, заважає досягненню мети (не вміє слухати, чітко висловлювати свою думку, занадто емоційний, без доказів та аргументації відстоює свою позицію, недооцінює психологічні моменти).

### **Комбінація переговорних стратегій та «парадокс співробітництва»**

На практиці важко зустріти «чисті» варіанти зазначених вище стратегій. Швидше можна вказати на орієнтацію учасників переговорів на один з підходів. І все ж, розвиваючись, ускладнюючись, індивідуалізуючись, бізнес орієнтується на партнерські відносини.

При реалізації сторонами партнерських відносин центром стає спільний аналіз проблеми, співпраця. Інформація справ повинна бути доступна усім учасникам переговорів. При орієнтації на спільний з партнером аналіз проблеми треба висловити власну точку зору, вислухати партнера, зіставити їх.

На думку голландського вченого В. Мастенбрука, *переговори є комбінацією двох чинників*: захисту власних інтересів, з одного боку, та залежності від опонента – з іншого. *Переговори – це самостійний соціальний процес, який не можна зводити ні до процесу співробітництва, ні до процесу боротьби*. Починаючи переговори, необхідно пам'ятати, що вони є особливим видом діяльності, який використовується в ситуаціях, де існує взаємозалежність сторін, а покvapливий вибір, наприклад, стратегії

співробітництва, досить часто призводить до того, що інша сторона, співпрацюючи у вигідному для себе напрямку й діставши з цього вигоду, займає жорстку позицію стосовно решти питань. Перша сторона відчуває себе в такій ситуації зрадженою і теж займає жорстку позицію. Тут має місце «парадокс співробітництва» – якщо при зіткненні протилежних інтересів хтось вибирає тактику співпраці з властивими їй щирістю та довірою, він фактично збільшує ймовірність переходу до деструктивної конфліктності. Так само неоптимальною в ситуації взаємозалежності сторін є тактика жорсткої боротьби, якщо вона призводить до ескалації конфлікту. Між співробітництвом і боротьбою має бути знайдений оптимальний для такої ситуації баланс, що дасть змогу трансформувати конфліктну ситуацію в задачу, яка має розв'язок. Спеціалісти з переговорів називають таку збалансовану тактику „жорсткою гнучкістю”.

Отже, при згоді партнера піти на поступку не слід розглядати й надалі використовувати це як прояв його слабості. Навпаки, бажано показати, що подібні дії з боку партнера дозволяють вийти на домовленості й у цьому змісті підсилюють позиції обох сторін.

## **2. Стили та тактичні прийоми проведення переговорів**

Проведення переговорів може базуватися також на відповідному стилі.

**Стилем** науковці визначають властивий конкретній людині спосіб проведення переговорів. Стиль переговорів формується на основі особливостей характеру, переконань людини, які закріплюються в її досвіді.

Стили проведення переговорів ми можемо описати через два головних відношення, які реалізуються в процесі взаємодії, це “відношення до людей” і “відношення до результату”.

В координатах відношення до людей і до результату ми можемо виділити п'ять головних стилів – “конкуренція”, “приспосовування”, “ухиляння”, “компроміс” і “співробітництво”. Визначивши стиль переговорів

свого партнера, можна легко вибрати тактику поведінки, особливо якщо знати цей стиль заздалегідь.

**Тактика переговорів** – методи та прийоми, що дозволяють досягти поточних цілей, завдання кожного конкретного моменту переговорного процесу. Стратегія переговорів визначає і підпорядковує собі тактику. Тактика може змінюватись на окремих етапах переговорного процесу, проте в цілому впливає із стратегії і забезпечує її реалізацію.

**Принципи тактики переговорів** залежать від стратегії, сприяння стратегії, гнучкості тактичних прийомів, своєчасності переходів від однієї тактики до іншої.

Стратегії взаємодії між співрозмовниками під час переговорів здійснюються у більшості випадків за двома сценаріями: або це конфлікт, або це консенсус. *Конструктивні прийоми ведення переговорів* (спрямовані на консенсус):

Прийом **«пошуку спільної зони рішення»**. Вислухавши думки інших учасників і зіставивши їх зі своїми, знайдіть спільні моменти або спільні інтереси.

Прийом **«компромісу»**. Учасники, не зумівши усунути розбіжності, ідуть на взаємні поступки один одному.

Прийом **«поділу проблеми на окремі складники»**. Якщо не вдається розв'язати проблему повністю, слід виділити в ній окремі складники і спробувати досягти угоди по ним. Питання, щодо яких не вдається досягти угоди, знімаються. У результаті ви досягаєте часткової угоди.

Прийом **«блокової тактики»**. Свої дії ви погоджуєте з партнерами, промовцями єдиним блоком. Сенс у тому, що при великій кількості сторін у переговорах спочатку знаходять рішення частини проблем і, тим самим, полегшують пошук кінцевого рішення.

**Існують такі маніпулятивні тактики переговорів:**

- „Танець на краю пропасті” (не враховує реакції іншої сторони).
- Тактика невеликих кроків.
- Постановка партнера в позицію прохача (demander).
- Гільйотина – ультимативна тактика (установлення жорстких термінів завершення переговорів).
- Тактика салями (дрібні поступки).
- Пакетування питань.
- Тактика „уявного співробітництва”.
- Тактика „ дезорієнтації” партнера.
- Тактика „провокації” почуття жалю в партнера.
- Тактика лавірування резервами поступок.
- Тактика ультиматумів.

**Наприклад, ультимативна тактика** застосовується при реалізації жорстких стратегій. Ультиматум – вимога, що висувається одним учасником конфлікту щодо іншого в категоричній формі із вказівкою конкретних термінів виконання цих вимог та загрозою застосування сили у випадку відмови. Фахівці зазначають, що в міжнародних відносинах до ультимативної тактики звертаються як до останнього засобу, за яким ідуть надзвичайні заходи. У новітній історії, на думку дослідників, до ультиматуму зверталися США, щоб припинити агресивні дії іракського лідера Саддама Хусейна й примусити його виконати рішення ООН.

Ультиматум розглядають як останню спробу вирішити конфлікт дипломатичним шляхом або – коли він навмисно ставиться в неприйнятній формі – як фактично оголошення війни. Відмова виконати ультиматум служить підґрунтям для початку військових дій.

**Прийоми реалізації цієї тактики:** загроза; шантаж; демонстрація сили; блеф; розрахована підтримка; прийом альтернатив (із двох зол обирають найменше); прийом затвора, „прийом альтернатив” тощо.

**„Прийом альтернатив”** – противнику пропонується вибір з двох чи більше привабливих варіантів рішень проблеми, які задовольняють інтересам

того, хто застосовує ультиматум. Як правило, альтернативи, що пропонуються, є тотожними за значущістю для суперника, і вибору як такого в них нема.

**Прийом затвора** – ініціатор ультиматуму імітує створення для себе безвихідної ситуації, зав'язуючи її на важкі наслідки при невиконанні вимог іншою стороною. Наочною ілюстрацією цього прийому є така ситуація: „Дві машини рухаються на-зустріч одна одній вузькою дорогою. Комуś треба повернути на узбіччя. Ніхто не хоче поступатись, і тоді один з водіїв на очах у іншого відриває руль і викидає його у вікно. Тепер у нього можливості повернути немає, і іншому водію доведеться піти на поступки”.

**Тактика витискування поступок** використовується в умовах застосування опонентом жорсткої стратегії. Вона вимагає навчитися протистояти прийомам маніпуляції, щоб не стати її жертвою. Прийомами протистояння маніпуляції може бути тримання удару, нейтралізація маніпулятивних прийомів, „психологічне айкідо”.

На відміну від ультимативної тактика витискування поступок висуває вимоги до опонента не відразу, а поетапно, послівно – одну за одну. Спочатку висуваються прийнятні вимоги, після того, як вони будуть прийняті, висуваються нові вимоги й так далі до прийняття рішення. Послідовне висування вимог здійснюється з урахуванням того, якою була реакція опонента на кожне з них і які способи переконання або примусу будуть у кожному випадку найбільш ефективні. Витискування поступок досягається з допомогою двох основних прийомів: позиційного та психологічного тиску.

**Позиційний тиск** – полягає в створенні умов, які спонукають опонента йти на поступки, щоб досягти хоча б якогось позитивного результату. Основними прийомами позиційного тиску є:

**„закриті двері”** – відмова вести переговори, що є першим символічним знаком позиційного тиску: він демонструє, що в переговорах має потребу

лише опонент і разом з тим, примушує останнього зайняти положення „прохача”, який змушений „випрошувати”, щоб з ним поговорили;

**„пропускний режим”** – висування вимог попередньої поступки як умови для початку переговорів чи для їх подальшого здійснення, така поступка з боку противника грає роль перепустки на певний етап переговорів (наприклад, російський уряд у Чечні свого часу вимагав – початися переговори можуть лише тоді, коли бойовики здадуться владі;

**„візування”** – певний спосіб отримання додаткових поступок, коли угода з певного питання вже майже досягнута, проте вона не зовсім влаштовує ініціатора висування поступок і останній робить заяву про те, що він має обмежені повноваження з цього питання й потребує додаткових узгоджень його з керівництвом (робиться перерва, після якої виявляється, що керівництво готове завізувати прийняття пропозицій лише під час внесення певних поправок);

**„зовнішня небезпека”** – демонструється готовність прийняти певну пропозицію опонента, проте робиться попередження про те, що її виконання не вдасться через утручання сторонніх сил, фактично опоненту пропонується вибір без вибору – або він сам знімає пропозицію, або визнає неможливість її виконання через певні обставини, що не залежать від сторін переговорів.

Як ми бачимо, під час переговорів застосовуються відповідні **тактичні прийоми**. Ряд тактичних прийомів може застосовуватися незалежно від того, на якому етапі знаходиться процес переговорів. Використання ж інших прийомів обмежено рамками конкретного етапу: уточнення позицій, обговорення позицій та уточнення позицій.

#### **Прийоми, що мають широке застосування на всіх етапах:**

**Ухиляння** – застосовується тоді, коли торкаються питань, небажаних для обговорення або коли не хочуть давати партнеру точну інформацію, однозначну відповідь.

*Затягування* – застосовується в тих випадках, коли коли хочуть затягнути процес переговорів, щоб прояснити ситуацію, отримати більше інформації від партнера, додатково вивчити проблему.

*Вичікування* – виявляється у прагненні учасника спочатку вислухати думку опонента, щоб потім, залежно від отриманої інформації, сформулювати свою позицію.

*Пакування* – полягає в тому, що для обговорення пропонується не одне питання чи пропозиція, а декілька. При цьому вирішуються подвійні задачі. В одному випадку в “пакет” об’єднуються привабливі і мало прийнятні для партнера пропозиції. Передбачається, що зацікавлений в одній чи кількох пропозиціях партнер прийме й невігідні. В іншому випадку передбачається так званий розмір поступок, тобто шляхом поступок в малозначних пропозиціях домагаються прийняття основних пропозицій.

*Салями* – означає надання інформації про свої інтереси, оцінки тощо дуже маленькими порціями, схожими на тонкі скибочки салями. Використовується прийом для затягування переговорів, необхідності вивідати у партнера більше інформації, змусити його “відкрити карти”, щоб одержати таким чином перевагу, поле для маневру.

*Поступове підвищення складності обговорюваних питань* – прийом застосовується у спільному аналізі проблеми.

*Поділ проблеми на окремі складові* – полягає у відмові від спроб вирішувати всю проблему повністю і у виділенні в ній окремих компонентів.

*Погодження з уже висловленими думками партнера* – націлено на підкреслення спільності.

*Непогодження з висловленнями опонента* – протилежний прийом.

*Ультимативність вимог* – використовується, коли одна сторона заявляє про свої наміри піти з переговорів, якщо не буде прийнята їх позиція.

*Висування вимог в останню хвилину* – суть цього заходу полягає в тому, що наприкінці переговорів, коли тільки залишається підписати контракт, один з партнерів висуває нові вимоги. Якщо інша сторона зацікавлена в

контракті, вона прийме ці вимоги, хоча підписання контракту з цієї причини може “зірватися”. Тоді як одна сторона погоджується з висунутими вимогами, інша висуває все нові і нові.

## **Тактичні прийоми, застосовувані на окремих етапах переговорів**

### ***Етап уточнення позицій***

*Завищення вимог* – полягає в тому, щоб включити до обговорюваних проблем пункти, які можна потім безболісно зняти. Зробивши вигляд, що це є поступка, можна вимагати натомість аналогічних кроків з боку партнера. Причому деякі пункти можуть містити явно неприйнятні для партнера пропозиції.

*Розміщення помилкових акцентів у власній позиції* – полягає в намаганні продемонструвати партнеру надзвичайну зацікавленість у вирішенні якогось питання, яке насправді є другорядним. Іноді це робиться для того, щоб знявши це питання з порядку денного, отримати необхідні рішення з іншого, більш важливого питання.

*Відмовчування* – застосовується для закриття позиції й полягає у створенні невизначеності на першому етапі переговорів.

*Блеф* – надання свідомо помилкової інформації.

*Відкриття позицій* – може здійснюватися за допомогою таких тактичних прийомів: пряме відкриття позиції у виступах чи у відповідях на питання; відкриття позиції через уточнення позиції партнера.

### ***Етап обговорення позицій***

Більшість прийомів, застосовуваних на цьому етапі, пов'язано з підкресленням розходжень.

*Вказівка на слабкі сторони позиції опонента.* Варіантами реалізації прийому можуть бути: вказівка на недостатність повноважень; вказівка на нервозність, стан збудження; вказівка на відсутність альтернативних варіантів; вказівка на внутрішню суперечливість висловлень; негативні оцінки дій без аргументації.

*Випереджувальна аргументація.* Ставиться питання, відповідь на яке показує неспроможність позиції опонента.

*Перекручування позиції опонента,* тобто формулювання позиції опонента з вигідними для себе перекручуваннями.

*Погрози й тиск на опонента* з метою домогтися поступок від нього. Можуть бути реалізованими у формі: попередження про наслідки, неприємні для опонента; вказівки на можливість переривання переговорів; вказівки на можливість блокування з іншими; демонстрація сили; висування екстремальних вимог; пред'явлення ультиматуму.

*Пошук спільної зони вирішення.* Полягає в тому, щоб, вислухавши думку опонента і зіставивши її зі своєю, спробувати знайти спільні моменти.

#### ***Етап узгодження позицій***

*Прийняття пропозицій* – згода із запропонованими рішеннями.

*Вираження згоди з частиною пропозицій.*

*Відхилення пропозиції опонента* – прийом, заснований на підкресленні розходжень.

*Унесення явно неприйнятних пропозицій* спрямовано на те, щоб, одержавши відмову в його прийнятті, потім звинуватити опонента в тому, що він зірвав переговори.

*Вимагання.* Одна зі сторін висуває вимоги, небажані для опонента і непотрібні для самого себе. Мета – одержати поступку в обмін на те, що цю вимогу буде знято.

*Вимоги, що зростають.* Як тільки супротивник у чомусь поступився, відразу висувається нова вимога.

*Виправдання непоступливості* посиленням на об'єктивні обставини.

*Повернення на доробку пропозицій.*

*Повернення до дискусії* може бути застосовано в двох випадках: для того, щоб уникнути прийняття угод, і якщо для одного з учасників дійсно якісь питання залишилися неясними і він знову пропонує їх обговорити.

*Подвійне тлумачення.* Сторони в результаті переговорів уклали угоду. При цьому одна з них заклала у формулюванні подвійний зміст, що не було помічено опонентом. Потім угода трактується у власних інтересах, без її порушення. Зрозуміло, що подібна поведінка може приховувати ймовірність виникнення нового конфлікту.

## **ТЕМА 7. ПРАВИЛА ДІЛОВОЇ ЕТИКИ**

### **1. Поняття ділового етикету**

Всі ми постійно перебуваємо в ситуаціях спілкування – вдома, на роботі, на вулиці, в транспорті; з близькими людьми і зовсім незнайомими. І звичайно ж, величезна кількість контактів, до яких щодня вступає людина, вимагає від нього виконання цілого ряду умов і правил, які дозволяють йому спілкуватися, зберігаючи особисту гідність і дистанцію по відношенню до інших людей.

**Етикет** – це особлива мова спілкування, що дає можливість, підтримуючи суверенітет кожної особистості, досягати взаєморозуміння і взаємоповаги, а в кінцевому підсумку формувати ту ауру людської культури, в якій тільки і може нормально існувати і розвиватися особистість. Бізнес – справа досить жорстка. Але цивілізований бізнес відрізняється тим, що пом'якшує цю жорсткість тонким налаштуванням правил поведінки, що не дозволяють конкуренції перетворитися в економічний розбій, але допомагають реалізувати спільний інтерес і отримувати взаємну вигоду, знайти вихід із складних, конфліктних ситуацій, зберігаючи при цьому честь фірми і особисту гідність. Бізнес вимагає наявності неписаних законів, правил гри, моральних переконань і принципів поведінки, найважливішими з яких є благородство, надійність, порядність, солідарність, що можна назвати коротко культура бізнесу.

Специфіка ділової комунікації в системі спілкування обумовлена тим, що вона виникає на основі і з приводу певного виду діяльності, пов'язаної з виробництвом будь-якого продукту або ділового ефекту. При цьому сторони ділової комунікації виступають у формальних (офіційних) статусах, які визначають необхідні норми і стандарти (в тому числі і етичні) поведінки людей. Відмінною рисою ділових комунікацій є те, що вони не мають самодостатнього значення, не є самоціллю, а служать засобом для досягнення будь-яких інших цілей. В умовах ринкових відносин – це перш за все отримання прибутку.

З урахуванням сказаного етику ділових комунікацій можна визначити як сукупність моральних норм правил і уявлень, що регулюють поведінку і ставлення людей в їх діловому комунікативному процесі.

Використання принципів та норм етики ділових відносин впливає на:

- *регулювання відносин між економічними суб'єктами ринку* на підставі виконання договірних зобов'язань та дотримання права (виконання сторонами контрактних зобов'язань, покриття збитків партнеру в разі заподіяння шкоди, запобігання порушень ділової практики та вільної конкуренції, додержання правил та норм, що стосуються реклами, використання товарних знаків та ін.);
- *регулювання відносин бізнесу із споживачами*, направлене на сумлінне ставлення до споживача (чесність та достовірність характеру реклами, задоволення вимог споживачів щодо кількості, якості, асортименту, новизни, технічних характеристик товарів, дотримання стандартів та вимог щодо сертифікації продукції та ін);
- *відносини бізнесу із суспільством*, які передбачають рішення та дії підприємців, спрямовані на підвищення рівня життя як працівників організації, так і суспільства загалом;
- *культуру ділового партнерства*, що базується на довірі, добропорядності, чесності, вмінні тримати своє слово, виключенні обману,

безвідповідальності, зловживань довірою партнера, а також забезпеченні етичного ставлення підприємця до своїх працівників.

**Культура ділових переговорів** (підготовчого етапу або складової будь-якого переговорного процесу) передбачає:

- 1) отримання якомога більше інформації про партнера (Його ставлення до ініціатора проведення бесіди, рівень його моральної культури тощо);
- 2) збір і систематизацію необхідної для розмови інформації;
- 3) створення атмосфери довіри, прихильності до себе співрозмовника;
- 4) окреслення мети, стратегії і тактики проведення бесіди;
- 5) уникнення вступів на зразок: "Якщо у вас є час вислухати мене", "Давайте швидше розберемося" тощо;
- 6) початок розмови з невеликої преамбули на світську тему з поступовим переходом до основного питання зустрічі;
- 7) дотримання доброзичливого тону бесіди. У жодному разі неприпустимо змушувати співрозмовника захищатися.

Високу культуру ділового спілкування забезпечує доброзичлива психологічна атмосфера переговорного процесу. Встановленню її передують дотримання відповідної психологічної тактики. За партнерського стилю проведення переговорів ділову розмову можна розпочинати з обговорення спільних інтересів, позитивних висловлювань на адресу партнера, що налаштовує на приємне спілкування.

Ефективним буває також звернення уваги співрозмовника на важливу для нього проблему, яка вимагає активного осмислення. Культура ділового спілкування послуговується загальними принципами ділової культури і морально-етичними правилами бізнес-етикету. За будь-яких умов головними принципами ділового спілкування є: емоційна стриманість, увага до співрозмовника, візуальний контакт, зосередженість на розмові, уникнення суперечок, конфіденційність розмови, позитивна реакція на партнера, уникнення поспішних висновків, зайвих порад, моделювання і дотримання

лінії поведінки, прогнозування можливого конфлікту, аналіз особистих і професійних якостей партнера.

У діловому спілкуванні важливо дотримуватись етичного кодексу ділових бесід, який передбачає:

1. Своєчасне прибуття на ділові переговори, недопустимість спізень. Інколи спізнення на переговори унеможлиблює будь-які подальші партнерські відносини.

2. За неминучого спізнення на ділову зустріч (якщо вона має відбутися в офісі особи, яка спізнюється) необхідно попередити про це секретаря (співробітників), дати розпорядження, щоб вони вибачилися перед гостями, подбали про певний комфорт для них (запропонували склянку чаю, кави, свіжу пресу). Особа, яка не встигла своєчасно прибути на ділову зустріч, повинна вибачитися за це особисто.

3. Проводити переговори слід за спеціальним столом. Неприпустимо приймати відвідувачів, сидячи за своїм столом. Вітаючись, потрібно вийти з-за столу або зустріти гостей при вході у приміщення для переговорів.

4. Під час ділової бесіди спиртні напої слід виключити. Можна поставити на стіл мінеральну чи фруктову воду, а через деякий час запропонувати каву, чай.

5. Не слід знімати піджак, якщо учасники ділової бесіди не домовилися зробити це одночасно.

6. Ініціатива у діловій бесіді належить стороні, яка приймає. Однак першим починає її учасник сторони, яка прибула на переговори.

7. Зі співрозмовником – діловим партнером виправдано починати розмову з обміну думками про спільні ділові проблеми. Тема бесіди має бути близькою до основного питання зустрічі, щоб можна було легко перейти до безпосереднього його розгляду.

8. У розмові з діловим партнером необхідно дати йому змогу висловитися з порушеного питання (проблеми).

9. Якщо позиція співрозмовника вам не подобається, не варто виказувати своє незадоволення, роздратування, висловлювати негативні судження щодо його точки зору.

10. Співрозмовник має відчувати увагу партнера до себе, оскільки неухважність може бути витлумачена як зарозумілість або нетактовність.

11. Для успіху важливо уважно слухати і витримувати паузи у розмові.

12. У діловій бесіді неприпустимі обговорення особистостей, іронічний, зневажливий тон, лихослів'я.

13. Потрібно стримувати свої емоції, тактовно уникати тем, здатних роздратувати співрозмовника.

14. Учасники ділової розмови не повинні давати обіцянок, які не зможуть виконати.

15. Не знаючи відповіді на якесь запитання, потрібно повідомити, хто і коли відповість на нього. Якщо з цією особою можна зв'язатися, краще це зробити відразу.

16. Не слід запитувати співрозмовника про його вік, одяг, вагу, власність, національність, віросповідання, хвороби. Культура ділового спілкування також передбачає: здобуття довіри співрозмовника; ставлення до нього не як до суперника, якого потрібно обманути" а як до довгострокового партнера; обов'язкове оволодіння принаймні однією іноземною мовою або вміння працювати з перекладачем; опанування мистецтва компромісу.

*Важливим аспектом культури ділового спілкування є етичне поводження з клієнтами. Необхідно дотримуватись таких **правил ділового етикету:***

1) домовляючись про зустріч, чітко зафіксувати її дату і час, поінформувати партнера, як краще до вас дістатися;

2) секретар керівника сторони, де має відбутися ділова зустріч, повинен заздалегідь знати імена учасників, зустріти їх, за необхідності замовити для них перепустки;

3) зустріч має починатися точно в призначений час. Побачивши клієнта, слід підвестися і потиснути йому руку, запропонувати зручне місце. Бажано мати перед собою інформацію про посаду, ім'я та по батькові клієнта (його візитівку). Подібною інформацією доречно буде забезпечити також клієнта;

4) годинник у кабінеті має бути розташований так, щоб його добре бачили як керівник, так і клієнт;

5) менше говоріть самі, більше слухайте співрозмовника, що дасть змогу краще його зрозуміти;

6) прийнявши пропозицію клієнта, потрібно йому про це повідомити, домовитися про подальший розвиток ділових відносин;

7) вагаючись щодо того, яке прийняти рішення стосовно пропозиції клієнта, слід відразу сказати, що вам потрібен певний час, домовитись, у якій формі він отримає остаточну відповідь;

8) якщо пропозиція клієнта вас не влаштовує, необхідно відразу сказати йому про це.

#### **Важливими сферами та формами ділового етикету є:**

- офіційні та протокольні форми привітання та представлення;
- подарунки в ділових відносинах;
- етикет національних символів;
- візитна картка;
- діловий одяг;
- ділова субординація;
- етикет в рекламі та ін.

## **2. Діловий протокол. Етичні кодекси та їх значення**

Успішність ділових контактів між партнерами, особливо представниками різних країн, значною мірою залежить від дотримання певних протокольних звичаїв та правил.

*Протокол* – це сукупність правил поведінки, норм і традицій, які регулюють порядок різних церемоній, офіційних та неофіційних зустрічей, форму одягу та ін.

*Діловий протокол* – правила, що регламентують порядок зустрічей і проведів делегацій, проведення бесід і переговорів, організацію прийомів, форму одягу, ведення ділового листування, підписання договорів, угод та ін.

Протокол допомагає створити дружню і невимушену обстановку під час зустрічей, переговорів, прийомів, що сприяє взаєморозумінню і досягненню бажаних результатів, допомагає вирішенню ділових питань.

У міжнародних відносинах використовується дипломатичний протокол – сукупність правил, традицій, яких дотримуються в міжнародних стосунках. Він є складовою дипломатії і формою, яка створює відповідні умови відносин між державами, урядами на основі миру, взаємоповаги, дружби.

Дипломатичний протокол є зразком міжнародного спілкування, на який рівняються всі організації та приватні особи. Норми протоколу обов'язкові для виконання всіма учасниками міжнародного спілкування. Відступ від дипломатичного протоколу або порушення його норм сприймається як неповага до держави і може призвести до конфліктних ситуацій.

На відміну від дипломатичного, правила ділового протоколу більш гнучкі, їх дотримуються менш суворо.

*Основними етичними принципами* ділового протоколу, на думку фахівців, є ввічливість, тактовність, взаємоповага, гідність, порядність.

Дотримання правил ділового протоколу дає можливість підтримувати порядність і престиж фірми, сприяє створенню сприятливого психологічного клімату в процесі спілкування, що впливає на успішне вирішення справи та закладення основи для взаємовигідних ділових стосунків в подальшому.

Так, наприклад, діловий протокол вимагає призначати комерційні переговори на 9.30 чи 10.00 ранку. Вони мають тривати приблизно півтори

години. Удругій половині дня зустріч призначають не відразу по обіді, а на такий час, щоб вона завершилася о 17.00 - 17.30.

Початком переговорного процесу може бути ознайомлювальна бесіда, під час якої уточнюють предмет переговорів, обговорюють результати попередньої роботи експертів.

*Для розв'язання етичних проблем, які виникають у ділових відносинах, створюють етичні кодекси.* Етичний кодекс є зведенням правил і норм поведінки, які виконують учасники певної групи. За допомогою кодексу задаються певні моделі поведінки та єдині стандарти відносин і спільної діяльності. Кодекси регламентують поведінку фахівця у складних етичних ситуаціях, характерних для певної професії, підвищують статус професійного товариства в соціумі, формують довіру до представників тієї чи тієї професії.

Найважливіше завдання *кодексу професійної або корпоративної етики* – встановити пріоритети щодо цільових груп і шляху узгодження їхніх інтересів.

**Кодекс професійної етики** – нормативний акт, спрямований на захист законних прав та інтересів власника засобів пенсійних накопичень і застрахованих осіб. Його положень повинні дотримуватися посадовці та працівники організацій. Кодекс професійної етики повинен містити зведення правил і процедур, обов'язкових для дотримання всіма посадовцями і працівниками відповідних організацій, а також санкцій, застосовуваних щодо порушників за невиконання цих правил.

**Кодекс корпоративної етики** може виконувати три основні функції: репутаційну, управлінську, розвитку корпоративної культури.

*Репутаційна функція* кодексу полягає у формуванні довіри до компанії з боку референтних зовнішніх груп. Наявність у компанії кодексу корпоративної етики стає загальносвітовим стандартом провадження бізнесу.

*Управлінська функція* кодексу полягає в регламентації поведінки в складних етичних ситуаціях.

Корпоративна етика, крім того, є складовою частиною корпоративної культури. Кодекс корпоративної етики – *особливий чинник розвитку корпоративної культури*. Кодекс може транслиувати цінності компанії всім співробітникам, орієнтувати співробітників на єдині корпоративні цілі і тим самим підвищувати корпоративну ідентичність.

### **3. Основні норми та правила бізнес-етикету**

Етикет завжди має конкретно-історичний характер, так як кожна епоха, кожне суспільство, окремі народи утверджували такі правила спілкування, котрі відповідали соціальним умовам, специфічним уявленням про прекрасне у взаємостосунках. Етикетні норми забезпечують певну рівність, гармонію і зовнішню красу людських відносин. Етикет, регламентуючи культуру поведінки, фіксував повагу однієї особи до іншої, тому його ще називають „мистецтвом шанобливості”. Звичайно етикет передбачає деяку манірність, формальність, „гру у ввічливість”, але ці „формальності” компенсуються тактовністю, повагою, ввічливістю. Правила етикету вже вивірені часом, є практично доцільними.

Сучасний етикет не носить надто „церемонійного” характеру, є більш вільним і демократичним, передбачає свободу варіацій, усталених прийомів і манер. Етикет відображає красу людських взаємостосунків, а тому його найсуттєвішими ознаками є доцільність і краса. Етикет не покликаний обмежити людську свободу, а лише обмежити самолюбство, грубість, зневагу до інших.

Етикетні формули чемності застосовуються у різних ситуаціях, але завжди зводяться до ввічливості і доброзичливості. Навіть у конфліктних ситуаціях, у розмові з людиною, котра з певних причин не заслуговує на повагу брутальність і грубість є неприпустимими. Поняття ввічливості включає ще такі різновиди, як коректність, делікатність і тактовність, котрі передбачають вміння правильно оцінювати ситуацію і відповідно обирати найбільш адекватні для неї способи спілкування. Вони базуються на відчутті

міри, вмінні не переступати певну межу у конкретних видах спілкувань, не створювати незручних для співбесідника ситуацій. Етикет обов'язково передбачає стриманість і скромність поведінки, без яких не можливо підкреслити повагу до іншої людини. Скромність вберігає навіть видатну і неординарну особистість від зневажання менш яскравих і видатних. Адже є негідним підкреслювати власну велич шляхом нівелювання цінності іншого. Стриманість дозволяє уникнути розв'язності, надмірної розкутості, непристойної жестикуляції. Скромність і стриманість допоможуть краще розкрити самого себе, позбавить від необхідності грати не властиву особі роль. Проте ці риси не повинні перейти у фамільярність, примітивність, коли особистість навмисно понижує свою духовність і надто спрощує поведження рівняючись на нижчий рівень взаємостосунків.

Етикет ґрунтується також на вимозі точності, обов'язковості, дисципліни. Кажуть: „точність – ознака королів”. Ці риси спрямовані на дотримання обіцянки і необхідності виконання покладених обов'язків. Без них нема надійності і довіри, особливо у сфері ділових відносин. Етикет вимагає від людини вчасно виконати взяті зобов'язання, а також вміло сформулювати думку, належно оцінити обставини, вміти попередити про непередбачені ускладнення і знайти вихід з метою виправлення невдало спланованої справи, чи при порушенні домовленості. Етикет зобов'язує особу не бути байдужим до обов'язків і вміти визнавати свою провину, виправляти допущені помилки, вибачатись за завдані клопоти через власну недисциплінованість.

При виконанні найважливіших етикетних формул варто користуватись такими правилами:

1. Виявляйте щирий інтерес до тих, з ким спілкуєтесь. Бажаним співбесідником і партнером можна стати тоді, коли зацікавишся проблемами, які його хвилюють. Стародавній римський поет Публій Сір сформулював цю думку так: „Ми цікавимося іншими тоді, коли вони цікавляться нами”. Розмову треба вести про те, що цікавить іншого, підкреслюючи те що він

найбільше цінує. Навіть при необхідності налагодження ділових стосунків варто перед діловою зустріччю поцікавитись колом тем, які хвилюють партнера найбільше.

2. Демонструйте привітність і даруйте посмішку. Усмінене обличчя випромінює доброзичливість і заохочує до спілкування. Як відомо широка усмішка – це обов’язковий атрибут американського способу життя. Американці насправді складають справжній гімн усмішці, яку вони вважають тим ключем, яким можна відчинити будь-які двері, здолати усі бар’єри, аби забезпечити психологічний комфорт для ефективного спілкування. Вони переконані, що „ніщо не коштує нам так дешево і не цінується так дорого, як усмішка”. В нашій українській дійсності усмішка ще не стала загальноприйнятим атрибутом, частіше зустрічаються похмурі і сумні обличчя, а в сфері бізнесу більш типовим є дещо діловито-нахабний образ.

3. Звертаючись до співрозмовника частіше називайте його ім’я. Людям приємно, коли пам’ятають їх ім’я і поважно до них звертаються.

4. Будьте уважним слухачем, навчіться слухати співрозмовника. Підтримуючи розмову, будьте терплячі і навчіться не перебивати. Не забувайте виявляти зацікавлення, ставте запитання, які заохочують співбесідника до розмови, спрямовуйте діалог у тому напрямку, який стосується спільних інтересів і сприяє досягненню згоди.

5. Уникайте конфліктних ситуацій. Кожна людина прагне відстояти свою позицію, має власну думку, систему уявлень і життєвих цінностей, про що варто завжди пам’ятати. Заради вирішення справи, або збереження добрих стосунків навчіться не вдаватись до категоричних суджень. Відстоюючи власну думку не прагніть обов’язкової перемоги у суперечці. Пам’ятайте, що перемога у суперечці може образити партнера, особливо у вирішенні ділових справ. Тому найлегшим способом вирішення суперечки є її уникнення.

6. Дбайте про охайність свого зовнішнього вигляду. Охайність і чистота – це необхідні етикетні вимоги, тому недбалість в одязі, зачісці

сприймається як зневага до оточуючих. Пам'ятайте, що підкреслена екстравагантність привертає особливу увагу, розцінюється як виклик іншим. Наведені правила стосуються формального аспекту спілкування побудованого на взаємоповазі. Вони можуть диференціюватись залежно від конкретних умов, ситуацій, культурного рівня тих, хто спілкується. За змістом усі ці вимоги мають відповідати принципу гуманності і демократизму.

7. Неодмінною вимогою ділового етикету є бездоганна зовнішність, яка забезпечує представницьке сприймання ділової людини і є виявом поваги до інших. Манера одягатись підкреслює стиль поведінки, індивідуальність людини, її внутрішній зміст. Тому по зовнішності сприймають людину. Соціологічні дослідження твердять, що у 85 випадках зі 100 перше враження про людей складається на основі зовнішнього вигляду. Це доводить необхідність більш уважно ставитись до створення зовнішнього іміджу. Практика підтверджує, що оточуючі більш прихильно ставляться до охайних і акуратних людей. Сьогодні мода надто вільна і демократична, а це забезпечує свободу вибору.

*У діловому світі існують певні протокольні вимоги. Одяг ділової людини може бути різноманітним, але функціональний, строгий і стриманий щодо кольорової гами. Одяг ділової людини не повинен відволікати партнерів від роботи, ділових розмов. Необхідно враховувати недоліки фігури, аби максимально їх замаскувати і вирівняти пропорції. Одяг для офіційних прийомів має відрізнитись від повсякденного. Діловій жінці додає впевненості косметика, якою треба користуватись вміло і помірковано. Обережними варто бути при виборі парфумів, запах яких не повинен бути різким і нав'язливим. Елегантна жінка не одягає багато прикрас і не поєднує одночасно срібло і золото, обережно підбирає біжутерію. Ділові чоловіки із прикрас носять обручку або перстень, запонки і заціпки для краватки. Браслети і ланцюжки на шиї, сережки псують імідж солідного підприємця.*

Зовнішнє враження про людину залежить від вміння триматися, від постави, ходи, жестикуляції. Це є невід'ємною частиною гарних манер. Пряма і горда постава, впевнена хода, скупа жестикуляція створюють образ надійної і рішучої людини. Добру фізичну форму допомагає підтримувати спорт, якому необхідно виділити певний час.

*Подарунки й сувеніри.* Квіти дарують діловим партнерам у знак вітання, із приводу знаменної події, подяки за участь в заході й т.п. В принципі можна дарувати будь-які квіти й у будь-якій кількості (парному або непарному). Зовсім не обов'язково дарувати величезні букети. Можна обійтися й маленьким букетиком, і однією гарною квіткою. Але варто пам'ятати, що в Німеччині вогненно-червоні троянди сприймаються як символ жагучої любові й навряд чи можуть розглядатися як діловий подарунок. У Латинській Америці червоні кольори – символ крові й смерті, тому мексиканському партнерові краще дарувати білі квіти, тоді як у Китаї й Туреччині популярні букети із квітів червоного відтінку в сполученні з декоративною зеленню.

Вибір сувенірів і подарунків залежить від характеру взаємин. Гарний подарунок – вироби художніх промислів, художні альбоми. Особисті речі (парфуми, краватки, сорочки) дарують тільки дуже близьким людям.

Подарунок не повинен бути занадто дорогим, щоб гість не почував себе боржником. Існують правила гарного тону при прийомі подарунків: треба подякувати особі, що дарує, потім розгорнути пакет, подивитися, що в ньому, і ще раз подякувати за увагу.

*Прийоми.* Важлива роль у структурі бізнес-етикету належить культурі проведення ділових прийомів, зокрема частуванню запрошених персон. У діловій сфері виокремлюють офіційні прийоми, на які запрошують посадових осіб (співробітників фірм, організацій, закладу, часто із дружинами, чоловіками), і неофіційні прийоми, учасники яких пов'язані з їх організаторами діловими, особистими (дружніми, сімейними) відносинами

Прийоми відіграють важливу роль у розвитку ділових контактів. Їх головне призначення – не прийом їжі та дегустація напоїв. Вони носять діловий характер і мають на меті поглиблення й розширення контактів, одержання потрібної інформації в неофіційній обстановці. Участь у прийомах – обов'язковий вид службової діяльності. До прийому треба ретельно готуватися, вирішуючи, з ким і про що треба поговорити, з ким познайомитися, кого представити. Треба бути готовим і до всіляких питань із боку співрозмовників.

Прийоми діляться на денні й вечірні, з розсаджуванням за столом й без нього. Крім того, у перервах під час нарад (кавові перерви) також можливий обмін думками в кулуарах.

Так, наприклад, денні прийоми «Келих шампанського» або «Келих вина» починаються в 11 і закінчуються о 13 годині. Під час такого прийому подається тільки шампанське, вина, соки, а як закуска - маленькі тістечка, горішки, бутерброди.

Вечірній прийом «Коктейль» починається о 17 або 18 годин і триває біля двох годин. Нормальна тривалість перебування на цьому прийомі – близько півтори годин. Грубе порушення етикету – прибуття співробітників пізніше керівника делегації (фірми). «Коктейль» передбачає подачу коктейлів, вина в келихах. Закускою служать різноманітні маленькі бутерброди-канапе, горіхи, фрукти, міні-тістечка тощо.

Правилам користування столовими приборами й правилам, що стосуються того, як брати різні блюда, присвячені численні праці з етикету. Цими правилами треба володіти на рівні умовних рефлексів. Справа ще й у том, що в багатьох країнах діти освоюють ці правила в молодших класах шкіл. Тому в очах представників цивілізованих країн людина, що не вміє поводитися за столом, виглядає дикуном, і це формує до неї певне відношення, що певною мірою впливає й на хід ділових переговорів.

Це стосується також і тематики бесід за столом і взагалі неформальних бесід. У багатьох країнах вважається непристойним вести розмова про

доходи родини, варто уникати розмов про сімейне життя, про невдачі, хвороби, політику, релігію. Це глибоко особисті питання, і люди не люблять відкривати свої особисті турботи іншим.

### *Етикет вітання і знайомства*

Вітання. Здавна в країні живе добра традиція: вітатися з людьми незалежно від близькості знайомства. Якщо з діловим партнером у вас не буде дальшої розмови, то своє вітання ділова людина може супроводжувати легким поклоном, жінка – нахилом голови, а молодь має трохи нижче вклонятися старшим.

Сьогодні набули певного поширення такі форми вітання: Доброго дня (ранку, вечора). Вітаю Вас, Олександрє Степановичу, або Доброго здоров'я пані Галино.

За сучасним діловим етикетом першим вітається молодший із старшим, підлеглий з керівником, студент з викладачем.

Чоловік завжди має вітатися з жінкою першим. Жінка вітається першою зі старшою за себе жінкою.

За традицією перший вітає начальника підлеглий, а руку для потиску першим подає керівник. Але є виняток: жінку зобов'язаний вітати першим саме керівник, навіть якщо вона – його секретар.

Незалежно від статі, віку й посади першим вітається той, хто обганяє знайомого чи проходить повз нього. Перш ніж звернутися із запитанням до незнайомого, слід з ним привітатися.

**Вітаючись чи знайомлячись, старший першим подає руку молодшому, жінка – чоловікові, начальник – підлеглому, викладач – студентові. Не потиснути руку у відповідь вважається образливим.**

Не подають руку для потиску через стіл. Якщо підлеглий зайшов до кабінету керівника, то керівник має вийти з-за столу і привітатися рукостисканням, або ж обмежитися кивком голови.

**Якщо ваш діловий партнер – жінка, то вітаючись, вона може не знімати рукавичок. У свою чергу чоловік, вітаючись із жінкою в рукавичках, подає руку без рукавички.**

Знайомство і представлення. Залежно від рівня офіційності процедура знайомства набирає дедалі більше формальної вагомості. Для встановлення ділових контактів, вдаються до послуг третьої особи – до посередника, який представить Вас діловому партнеру.

Коли посередника немає, а вам терміново потрібно вирішити певне питання, слід представитися самому.

Першим відрекомендовується той, хто став ініціатором зустрічі, молодший – старшому, підлеглий – керівникові, а ось жінці, незалежно від віку, не належить першою відрекомендовуватися чоловікові, хіба що вона студентка й хоче щось з'ясувати у викладача. Зрозуміло, жінці краще скористатися допомогою третьої особи. Ритуал знайомства слід здійснювати спокійно, стримано, з гідністю і без ніяковості. Якщо хочете справити добре враження на ділового партнера чи нового знайомого – дивіться (не пильно) йому у вічі, а для посилення можете ще й посміхнутися. Приємні емоції, що виникли у партнера по спілкуванню, сприяють доброзичливому сприйманню ним інших людей – зрозуміло, у першу чергу вас самого; поліпшують здатність людини до спілкування, а найголовніше – сприяють успішному закінченню ділової зустрічі. Украй нечемно не дивитися на того, з ким ви розмовляєте. Не обов'язково під час знайомства говорити: "Дуже приємно". Якщо ви це кажете, то можете пояснити причину свого задоволення знайомством: "Рада познайомитися з вами! Читала ваші дотепні оповідання і нариси."

Чоловіки, знайомлячись, мають підвестися, бо вклонятися сидячи незручно. Жінка не встає з місця, за винятком тих випадків, коли її знайомлять зі старшою за віком жінкою чи вона сама хоче виявити особливу повагу до людини, з якою її знайомлять.

Знайомлячись із чоловіком, перша для потиску подає руку жінка, якщо вважає за потрібне, а коли ні – обмежується кивком голови. В усіх інших випадках, перший подає руку для потиску старший за віком (у товаристві) чи за службовим становищем (в установі, на виробництві, у навчальному закладі).

Знайомлячись і називаючи себе, чітко вимовляйте своє прізвище, ім'я й по батькові (чи тільки ім'я), тобто називайте себе так, як би ви хотіли почути звернення до себе від особи, яку вам представляють. Жінка теж називає себе під час знайомства – зрозуміло, якщо її попередньо не відрекомендували: "Познайомтесь! Це – наш найвправніший менеджер Марія Степанівна".

Незалежно від службового становища чоловік (хай навіть генеральний директор міжнародного концерну), коли жінка заходить до його кабінету, має підвестися і, вийшовши з-за столу, чекати, поки вона не представиться й не подасть йому руку. Себе він може не називати, бо відвідувачка, певне, знає, до кого з'явилася на прийом. Після процедури знайомства викладається суть справи.

На зустрічі, що має суто діловий чи комерційний характер, жінка може підійти до чоловіка, подати руку для потиску і назвати себе.

Коли ви приходите на нове місце роботи, то маєте представитися самі співробітникам або вас має представити їм керівник. Під час виконання службових обов'язків ви теж можете потрапити в ситуацію, коли потрібно представитися незнайомим людям. За етикетом, слід спочатку привітатися, а потім сказати: "Я, Криворучко Людмила Іванівна, ваш дільничний інспектор", або "...ваш новий співробітник". За потреби представити когось товариству треба говорити: "Я хочу представити вам нового викладача, кандидата історичних наук Івана Зіновійовича Орла", або "Сьогодні консультацію проведе Володимир Андрійович Буряк, він фахівець у галузі...".

*Якщо ділове знайомство відбулося, і ви хочете, щоб воно стало тривалим і приємним, тоді вам слід дотримуватися ще й таких правил:*

1) коли ви не можете згадати, як звать вашого ділового партнера, перепитайте ще раз: це краще, ніж ламати голову над якимось особливим звертанням;

2) у товаристві не слід перешіптуватися потай від інших, плескати долонею по столу і надто енергійно виражати свої емоції, довго говорити про власне самопочуття;

3) розповідаючи про відсутнього, не можна казати він чи вона – треба називати людину на ім'я;

4) в установі обов'язково слід дочекатися запрошення господаря сісти.

Дедалі ширше для представлення застосовують *візитні картки*. З привілею дипломатів, державних і політичних діячів візитки перетворилися на предмет чи не повсякденного вжитку під час ділового спілкування бізнесменів, журналістів, учених, службовців – будь-якої людини. Знавці міжнародного етикету авторитетно заявляють, що найбільшого поширення візитні картки в Японії. Здається, немає жодного японця, в якого б не було візитної картки, а процес обміну ними перетворився на ще одну національну церемонію.

На візитних картках, які виготовляють з білого цупкого паперу (звичайно розміром 9~5 см), зазначають ім'я й прізвище, а нижче, під ними, – посаду власника картки. У лівому нижньому куті візитки друкують адресу установи, в якій працює її власник, а в правому – номер службового телефону. На зворотньому боці може бути вказано аналогічно домашню адресу й номер домашнього телефону.

**Візитні картки можна вручати безпосередньо під час знайомства, передавати через інших осіб і надсилати поштою. За правилами етикету, відповідь на одержані візитки слід давати також візитками: оптимальний термін – протягом доби.**

*Доцільність використання візитних карток* зумовлюється двома обставинами: по-перше, вони стисло і чітко представляють її власника; по-

друге, є підтвердженням його наміру в майбутньому підтримувати ділові контакти.

*Діловий етикет стосується також культури мови, яка є першоосновою спілкування. Правильна вимова, чітка дикція, приємний тембр голосу, прийнятний темп мови дозволяють підкреслити освіченість і професійність бізнесмена. Літературність і чистота мови не допускають використання слів-паразитів, нецензурних виразів. Мова завжди має відповідати ситуації, культурному і професійному рівню слухачів. Її варто збагачувати дотепними висловами, афоризмами, прислів'ями, образними порівняннями.*

Ділова мова передбачає лаконізм, точність і чіткість думки. У діловій розмові велику роль відіграють невербальні засоби, тобто мова тіла, безсловесне мовлення. Науковці стверджують, що вираз обличчя, поза, жести і т.п. відіграють не менш вагому роль, ніж мова. Тому „мова” тіла має гармоніювати із вербальним мовленням, доповнюючи і підсилюючи його, а не навпаки, шкодити. Так як мова тіла не усвідомлюється, то людині у невербальних реакціях важче прикидатись і фальшивити. Ця мова легше діє на співрозмовника, спонукає до відкритості і відвертості. Ділова людина має враховувати це і вдосконалювати культуру невербального спілкування. За даними фахівців близько 55 % інформації ми засвоюємо від невербальних знаків в момент мовленнєвого контакту – міміка, жести, 38 % – голос (висота тону, тембр), і тільки 7 % – зміст вимовленого.

*Невербальна культура ділового спілкування* включає такі компоненти, як:

дистанція – розрізняють близьку – інтимна, особиста, і далеку – соціальну і офіційну;

рукоштовання – при зустрічі, прощанні, досягненні домовленості (може бути байдуже, мляве, неохоче, зацікавлене, привітне);

погляд – відображає настрій – сумний, веселий, уважний, прискіпливий, здивований, глибокий, колючий тощо.

Етика ділового спілкування вимагає, щоб погляд не був надто пильним (не більше 6-7 секунд затримувати погляд на співбесідникові). Непростойно довго розглядати людину, змірювати поглядом, демонструвати зневажливість. Діловий погляд не опускається нижче очей співрозмовника, а спрямовується у трикутник, основу якого становить лінія між очима, а вершину – уявна точка посеред лоба. Важливо помічати реакцію зіниць, яка відображає міру зацікавленості, здивування, захоплення або відсутність інтересу, байдужість. Не етично втуплюватись очима, пильно розглядати, насильно привертати погляд.

Усмішка – знімає напругу, але може бути підлабузницькою, іронічною, зневажливою, а також награною і артистичною. Усміхатись радять не стільки губами, скільки очима. Вважають, що непривітне обличчя – це обличчя непрофесіонала або ознака неуспішності, невихованості.

Міміка – це вираз обличчя і рухи його м'язів, які передають зміну настрою: радість, гнів, подив, відразу, страх, страждання. Базується міміка на багатогранності стану обличчя, багатозначності виразних рухів його м'язів. Фіксований, „застиглий” стан м'язів називають „міною”. Вважають, що у вираженні почуттів, оцінок, ставлення до співрозмовника можна робити до 20 тисяч мімічних рухів. Але ще Дарвін у книзі „Вираз емоцій у людини і тварин” писав, що „кожен. Людей відштовхує, зокрема, „кам'яний” вираз обличчя, застигла міна, обличчя-маска, так як важко розгадати, що за даною незворушністю приховується насправді.

Жести рук, які видають невпевненість, нервовість, страх, неспокій, обурення або врівноваженість, впевненість, рішучість тощо. Розрізняють жести – ритмічні, емоційні, вказівні, зображальні, символічні, емоційні. Тому жести рук безпомилково відображають стан і настрої комуні кантів. Неприпустимою є надмірна жестикуляція, яка має завжди бути функціонально доцільною. Говорять, що несподіваним жестам варто більше довіряти, аніж словам, але погляду можна довіряти ще більше, ніж жестам, а реакції зіниць більше, ніж погляду.

Постава, що є мимовільною або навмисною поставою тіла – струнка, рівна, сутула, згорблена, пригнічена, скорботна, горда, пихата. Вони відображають внутрішню позицію людини, її готовність до сприйняття, контактування. Струнка постава, піднята голова, розправлені плечі підтримують належний енергетичний рівень, налаштовують на успіх. Позу варто тримати під контролем свідомості, тренувати ті положення фігури, які надають привабливості і впевненості. Іміджотворче значення невербальних компонентів спілкування має стимулювати майбутніх бізнесменів до досягнення повної гармонії між словесним мовленням і мовою тіла.

Діловий етикет є невід'ємною складовою бізнес-етики, яка сьогодні перебуває в Україні на стадії активного формування. Розвивається вона під безпосереднім впливом існуючих суспільно-економічних відносин. Нагальною потребою нашої нинішньої економіки є необхідність ліквідування тих умов, які породжують моральні явища у сфері підприємництва. Якщо фірма порушує принципи справедливості, не дотримується етики співпраці (брехня, підстава, приховування прибутків), тоді страждають інтереси і права громадянства в цілому. Культура бізнесу тримається на етичній культурі ділових людей, які вважають вищою цінністю власну репутацію чесного бізнесмена. Очевидною є така закономірність – чим вищий культурний потенціал народу, чим більш цивілізовано розвивається економіка, тим менше підстав для нечесного бізнесу.

Бізнес-етика навчає, що комерційна діяльність базується на професійності, розважливості, високій культурі, коли „честь передує прибутку, як блискавка передує грому”. Етична оцінка трудової діяльності людини впливає із єдності суб'єктивного і об'єктивного, взаємозалежності мотивів, дій і результатів.

## **РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ НАМПРЯМИ ПРОВЕДЕННЯ ДІЛОВИХ ПЕРЕГОВОРІВ**

### **ТЕМА 8. МЕТОДИ АРГУМЕНТАЦІЇ ТА ПЕРЕКОНАННЯ СПІВРОЗМОВНИКА**

Переговори вимагають великого вміння володіти собою, володіння спритністю, швидкістю орієнтації для того, щоб приймати правильні тактичні рішення при мінливій ситуації, здатність до пошуку й знаходження компромісу, прояву гнучкості. Корисно індивідуальне знання характеру й особистих якостей партнера по переговорам або вміння скласти в короткий час правильне уявлення про нього, виявити дійсні його наміри й можливості.

Для найшвидшого досягнення поставленої мети варто ретельно готуватися до майбутніх переговорів, передбачати можливі ситуації, не покладатися на стереотипи, підбирати так команду, щоб її учасники могли надати вам допомогу у виникаючих ситуаціях.

Необхідно виховувати в собі уміння переконувати, спробувати досягнути ази дипломатії, її елементарні правила й застосовувати їх на практиці: перш ніж переконувати кого-небудь, переконаєтеся, що самі ясно уявляєте собі проблему.

#### **1. Аргументація у дискусії**

**Дискусія** (від лат. – розгляд, дослідження) являє собою обговорення спірних питань і проблем, яких в ділових відносинах виникають постійно. Якого постачальника вибрати? Як краще організувати контроль виконавської дисципліни? Які критерії вибрати для заохочення кращих працівників? З якими пропозиціями вийти на переговори? Неможливо перелічити всі проблеми, які потрібно обговорити і виявити оптимальні шляхи їх вирішення. Важливою характеристикою дискусії, що відрізняє її від інших видів спору, є аргументованість.

У практиці ділового спілкування неминуче виникають питання: як обґрунтувати свою позицію, як переконати опонента, схилити до своєї точки зору, які правила ведення дискусії і суперечки?

*Аргументація у широкому вжитку означає майстерний добір переконливих доказів.* В основі аргументації лежить складна логічна операція, що є комбінацією суджень як елементів доведення.

*Правила доказового міркування:* по-перше, теза повинна бути логічно визначеною, ясною і чіткою; по-друге, вона повинна лишатися тотожною самій собі упродовж усього доведення.

*Правила щодо аргументів:* вони мають бути істинними і не суперечити один одному, достатньою основою для підтвердження тези, такими судженнями, істинність яких доводиться самостійно, незалежно від тези.

*Правило щодо форми обґрунтування тези:* вона повинна бути висновком, що логічно випливає з аргументів за загальними правилами виводу або має бути одержаною згідно з правилами непрямого доведення.

*Порушення правил доведення:* по-перше, це помилки в дедуктивних висновках (з припущення, що коли число закінчується на 0, то воно ділиться на 5, не випливає, що коли число ділиться на 5, то воно обов'язково закінчується цифрою "0"); по-друге, це помилки в індуктивних висновках через підміну реальних відношень (висловлювання "після того" не означає, що це здійснюється "з причини того"); по-третє, паралогізми, софізми і парадокси.

**Паралогізм** – це ненавмисна логічна помилка в міркуванні, яка виникає внаслідок порушення законів і правил логіки та зазвичай призводить до хибних висновків. **Софізм** – навмисно хибно зроблений умовивід, який має видимість істинного. **Парадокс** – це міркування, в якому доводиться як істинність, так і хибність певного судження.

Досягнення певної мети суттєво полегшується, якщо ретельно продумати і майстерно застосувати адекватні цій меті засоби її досягнення.

*Мовленнєва стратегія* – це комплекс мовленнєвих лій, спрямованих на досягнення комунікативної мети. Стратегії орієнтовані на майбутні мовленнєві дії, пов'язані з прогнозуванням ситуації.

*Мовленнєва тактика* – конкретні мовленнєві дії під час спілкування, спрямовані на реалізацію стратегії і досягнення комунікативної мети.

Аргументуючи свою точку зору, слід дотримуватися ряду **принципів**:

1. Простота. Докази повинні бути доступними для розуміння.
2. Діалогічність спілкування. Аргументація не повинна виглядати як монолог, а навпаки, передбачає активну реакцію іншої сторони на представлені докази,
3. Наочність. Обґрунтовуючи свою точку зору, необхідно використовувати також наочні докази.
4. Пристосування аргументів до логіки опонента. Наводити аргументи слід з врахуванням індивідуальних особливостей партнера.

Виявлено ряд закономірностей у способах досягнення переконливості в переговорах:

- якщо спочатку зацікавити партнера, а уже після цього надати інформацію, то вона сприймається краще; але якщо вона носить загрозувальний характер, проявляється прагнення її відкинути; краще починати з повідомлення, бажаного для партнера, а вже потім — неприємне;
- повідомлення краще розуміється і сприймається, коли в ньому робиться акцент на близькості, а не на відмінностях позицій сторін;
- згоди краще досягнути, якщо підкреслювати її бажаність; питання, які викликають розбіжності, краще вирішувати, якщо пов'язати їх з тими, завдяки яким можна легко домовитися;
- висновки треба формулювати самому, а не залишати опоненту можливість робити їх самостійно;
- повторення повідомлення підвищує рівень сприйняття й запам'ятовування;
- аудиторія добре сприймає повідомлення, яке відкриває якісь перспективи;

- віддається перевага інформації, котра посилює значення особистих або групових думок, а також тих, які сприяють підвищенню самооцінки;
- більше шансів змінити думку опонентів у тих, хто демонструє добрі наміри, просить поради, звертається з проханням бути чесним і справедливим і прагнути до продуктивної роботи;
- коли людина відчуває, що вона бере активну участь у формуванні думки,
- вона буде більш активно її відстоювати і дотримуватися прийнятого рішення.

## 2. Основні тактики аргументаційної стратегії

Основні тактики аргументаційної стратегії:

- тактика контрастивного аналізу ґрунтується на прийомі зіставлення. Зіставлення фактів, подій, результатів, прогнозів сприймається адресатом як переконливий аргумент.

- тактику вказівки на перспективу спрямовано на те, щоб висловити стратегічну мету, позиції і наміри мовця. Вказівка на перспективу містить пропонуване рішення і передбачуваний результат.

- тактика обґрунтованих оцінок, за допомоги якої промовець прагне об'єктивно оцінити предмет і мотивувати оцінку. Відомо, що суб'єктивна думка не переконлива, тоді як аргументована оцінка набуває статусу логічного доказу.

Основними логічними законами, які визначають правильність мислення, є: закон тотожності, закон суперечності, закон виключеного третього і закон достатньої підстави.

**Закон тотожності** свідчить, що в процесі міркування всяке поняття і судження повинні бути тотожні самим собі, тобто повинні бути визначеними і зберігати однозначність протягом усього міркування і виводу. Закон тотожності виступає як нормативного правила для будь-якої дискусії й обговорення проблеми. У процесі міркування не можна підмінити одну

думку інший, одне поняття іншим. Не можна тотожні думки видавати за різні, а різні – за тотожні. Порушення закону тотожності призводить до двозначності, як, наприклад, з гумором показано у М. В. Гоголя: "Ноздрьов був у деякому змісті історичний чоловік. Ні на одному зібранні, де він був, не обходилося без історії". Порушення закону тотожності проявляється в підміні понять, у вживанні їх не в тому сенсі, який доречний у даній ситуації, в підміні одного предмета обговорення іншим, і в результаті люди говорять про різне.

**Закон протиріччя.** Аристотель вважав найбільш достовірним з усіх начал. Коротко він формулюється так: неможливо що-небудь одночасно стверджувати і заперечувати. Ідея, виражена в законі, проста: висловлювання про одне й те саме предметі і його заперечення не можуть бути істинними в один і той же час в одному і тому ж відношенні. Приписуючи одного й того ж предмету несумісні властивості, можна допустити помилку - логічне протиріччя: "Виявлено два трупи: один мертвий, а інший ще живий"; "Розслідуйте анонімний лист і про результати повідомте автора" . Логічне протиріччя - це протиріччя непослідовного, плутаного міркування.

**Закон виключеного третього** формулюється так: "З двох суперечливих суджень одне істинно, а інше помилково, а третього не дано". Цей закон не можна абсолютизувати: він застосовний там, де можливий чіткий вибір однієї з альтернатив, сформульованих в суперечать судженнях. У процесі пізнання часто виявляються невизначені ситуації.

**Закон достатньої підстави** стверджує, що кожне положення повинно бути достатньо обгрунтовано. І якщо конкретний висновок претендує на істинність, то він повинен будуватися на відповідному фактичному або логічному, але в кожному разі достатньому підставі.

З допомогою аргументів можна повністю або частково змінити позицію і думку свого співрозмовника. Але як правильно оцінити, які з аргументів сильні, а які треба відкинути? Існує кілька критеріїв оцінки аргументів.

1. Хороші аргументи повинні ґрунтуватися на фактах. Тому зі списку своїх доводів відразу можна виключити ті, які ви не можете підкріпити фактичними даними.

2. Ваші аргументи повинні мати саме пряме відношення до справи. Якщо це не так, відкиньте їх.

3. Ваші аргументи повинні бути актуальні для опонентів, тому необхідно заздалегідь з'ясувати, наскільки вони можуть бути цікаві і своєчасні для них.

### **3.Класифікація методів аргументації**

В сучасній науковій і навчальній літературі висвітлюється ряд риторичних методів аргументування. Розглянемо найбільш значущі для ситуацій ділового міжособистісного спілкування .

1. **Фундаментальний метод.** Суть його – в прямому зверненні до співрозмовника, якого ви знайомите з фактами, які є основою ваших доказів.

Суттєву роль тут відіграють цифрові приклади і статистичні дані. Вони – прекрасний фон для підтвердження ваших тез. Адже, на відміну від відомостей, викладених словами – часто спірних! – Цифри виглядають більш переконливо: це джерело, як правило, більш об'єктивний і тому привабливий.

Використовуючи статистичні дані, необхідно знати міру: нагромадження цифр стомлює слухачів, і аргументи не справляють на них необхідного враження. Зауважимо також, що недбало оброблені статистичні матеріали можуть ввести слухачів в оману, а часом навіть обдурити.

Наприклад, ректор інституту наводить статистичні дані про студентів першого курсу. З них випливає, що протягом року 50% студенток вийшли заміж. Така цифра вражає, але потім з'ясовується, що на курсі було лише дві студентки, і одна з них вийшла заміж.

Для того щоб статистичні дані були ілюстративними, вони повинні охоплювати велику кількість людей, подій, явищ і т. п.

**2. Метод протиріччя.** По своїй суті він є оборонним. Заснований на виявленні суперечностей в міркуваннях, а також аргументації співрозмовника і заострення уваги на них.

*Приклад.* І.С. Тургенєв описав суперечку між Рудіним і Пігасовим про те, чи існують або не існують переконання:

«- Чудово! - Промовив Рудін. - Стало бути, на вашу думку, переконань немає?

- Немає і не існує.

- Це ваше переконання?

- Так.

- Як же ви говорите, що їх немає. Ось вам вже одне, на перший випадок. – Все в кімнаті посміхнулися і презирнулись ».

**3. Метод порівняння.** Дуже ефективний і має виключне значення (особливо коли порівняння підібрані вдало).

Надає мові ініціатора спілкування виняткову яскравість і велику силу навіювання. У певною мірою фактично являє собою особливу форму методу «виключення висновків». Це ще один спосіб зробити твердження більш «зримим» і вагомим. Тим більше якщо ви навчилися використовувати аналогії, порівняння з предметами і явищами, добре відомі слухачам.

*Приклад:* «Життя в Африці можна порівняти лише з перебуванням в печі, де до того ж забули вимкнути світло».

**4. Метод «так,.. але...».** Його найкраще використовувати, коли співрозмовник ставиться до теми розмови з деяким упередженням. Оскільки будь-який процес, явище або предмет мають у своєму прояві як позитивні, так і негативні моменти, метод «так, .. але ... » дозволяє розглянути й інші варіанти вирішення питання.

*Приклад:* «Я теж уявляю собі все те, що ви перерахували як переваги. Але ви забули згадати і про ряд недоліків ...». І починаєте послідовно доповнювати запропоновану співбесідником однобічну картину з нової точки зору.

**5. Метод «шматків».** Застосовується часто - особливо зараз, коли в наше життя замість монологів активно впроваджуються діалог, бесіда, дискусія. Сутність методу – у розчленуванні монологу вашого співрозмовника на ясно помітні частини: «це точно», «Це сумнівно», «тут існують самі різні точки зору», «це явно помилково».

Фактично метод базується на відомій тезі: оскільки в будь-якому положенні, а тим більше виведенні, завжди можна знайти щось недостовірне, помилкове або ж перебільшене, то впевнений «наступ» дає можливість до певної міри «розвантажити» ситуації, в тому числі і найскладніші.

Приклад: «Те, що ви повідомили про модель роботи сучасного складського господарства, теоретично цілком вірно, але в практиці зустрічаються часом вельми значні відступи від запропонованої моделі: тривалі затримки з боку постачальників, труднощі в отриманні сировини, повільність адміністрації ...».

**6. Метод «бумеранга».** Дає можливість використовувати «зброю» співрозмовника проти нього самого. Не має сили доказу, але надає виключний вплив на аудиторію, особливо якщо його застосувати з неабиякою часткою дотепності.

Приклад: В.В. Маяковський виступає перед мешканцями одного з районів Москви з питання рішення інтернаціональних проблем в Країні Рад. Раптом хтось із залу запитує: «Маяковський, Ви якої національності? Ви народилися в Багдаті, значить, Ви грузин, так? ». Маяковський бачить, що перед ним літній робітник, щиро бажає розібратися впроблемі і так само щиро що задає питання. Тому відповідає по-доброму: «Так, серед грузинів - я грузин, серед росіян - я росіянин, серед американців - я був би американцем, серед німців - я німець».

В цей час двоє молодих людей, що сидять у першому ряду, ехидно кричать: «А серед дурнів?». Маяковський спокійно відповідає: «А серед дурнів я в перший раз !».

**7. Метод ігнорування.** Як правило, найбільш часто використовується у бесідах, диспутах, суперечках. Його суть: факт, викладений співрозмовником, не може бути спростують вами, але зате його цінність і значення можна з успіхом ігнорувати. Вам здається, що співрозмовник надає значення чомусь, що, на вашу думку, не так важливо. Ви констатуєте це і аналізуєте.

**8. Метод виведення.** Ґрунтується на поступовій суб'єктивній зміні суті справи.

Приклад: «Багатство не має меж, коли у великих розмірах йде за кордон», «Дрібна сошка краще за всіх знає, кому дістанеться прибуток. Але хто буде слухати дрібну сошку?».

**9. Метод видимої підтримки.** Він вимагає особливо ретельної підготовки. Користуватися їм найбільш доцільно тоді, коли ви виступаєте в якості опонента (наприклад, в дискусії). У чому він полягає? Скажімо, співрозмовник виклав свої аргументи, факти, докази з проблеми дискусії, а тепер слово надано. Але напочатку своєї промови ви йому взагалі не суперечите і не заперечуєте. Більше того – на подив присутніх, приходите на допомогу, наводячи нові положення в його користь. Але все це тільки для видимості! А потім слід нанести контрудар. Орієнтовна схема: «Однак ... ви забули на підтвердження вашого тези навести ще й такі факти... (перераховуєте їх), і це далеко не все, тому що...». Тепер настає черга ваших контраргументів, фактів і доказів.

#### **Вибір способу і темпу аргументації:**

- необхідно враховувати особливості особистості. її інтереси і цілі. Саме на них і повинні бути спрямовані ваші аргументи. Треба не просто перераховувати факти, а говорити про переваги або наслідки, які. цікаві для співбесідника, старатися розкрити їх логічний та емоційний смисл;

- треба твердо вірити в істинність того, в чому хочете переконати інших, бо люди підсвідомо вловлюють ставлення до того, що ви їм повідомляєте, а будь-яка фальш відштовхує;
- ефективна квантова подача повідомлення, при якій після видачі чергового факту або аргументу робиться невелика пауза для усвідомлення і закріплення почутого;
- кожний наступний аргумент повинен бути вагомим, ніж попередній. Поступове нарощування логічних і емоційних аргументів сприймається краще, ніж вибухове, бо людська психіка чинить опір сплескам інформації, відбувається блокування каналів сприйняття і переробки інформації:
- ефективне використання прийому багаторазового повторення — добре запам'ятовується те, що часто повторюється. Людям потрібен час, щоб зробити сприйняте своїм. А багаторазове повторення спонукає до дії. Тому необхідно один і той же аргумент повторювати декілька разів іншими словами в інших варіантах;
- приклади і порівняння дієві тільки в тому випадку, коли пов'язані з **особистим досвідом** співбесідника, зрозумілі йому і здатні розбудити в ньому щось особисте;
- завжди треба мати кілька **аргументів про запас** для використання при помітних сумнівах в позиції співрозмовника;
- необхідно прискіпливо відслідковувати всі словесні й несло-весні реакції партнера, і, орієнтуючись на них **коректувати свою подальшу аргументацію**;
- вирахуйте за реакцією партнера ті моменти, де розігрується «боротьба його мотивів», і зосередьте на них весь свій вплив, раз за разом подаючи ті аргументи, які справили на партнера максимальне враження;
- викладаючи свою позицію, краще **спочатку** перерахувати її **переваги**, а вже потім – недоліки. Початкова інформація запам'ятовується яскравіше.

Отримавши згоду партнера в головному, потім можна поступово підводити його до згоди в дрібницях;

- для кращого сприйняття нових ідей їх треба подавати так, щоб вони асоціювалися з уже засвоєними, або дати час. **щоб людина звикла до них;**
- якщо під час обговорення ви виявили в своїх міркуваннях помилку, краще **визнайте це зразу;** бажано це зробити раніше, ніж на вашу неправоту вкаже партнер;
- аргументи повинні бути викладені ясно, точно, переконливо. Необхідно застосовувати тільки ті аргументи, які можуть бути сприйняті співрозмовником; узгоджуються з його особистим **настроєм** (налаштуванням), **способом мислення, рівнем інтелекту, наявною інформацією;**
- під час переконання бажано використовувати як абстрактні висновки, так і видиму **конкретну фактуру,** на основі якої легше переконувати осіб, які не володіють абстрактним мисленням;
- з конформістами (які схильні змінювати поведінку і установку під тиском групових норм, внутрішнє прийняття позиції оточення) необхідно посилатися на авторитети, на відчуття спільності з іншими; при самостійному мисленні людини в хід пускають логіку обґрунтування з натяком на можливість особистої вигоди як матеріального, так і морального плану.

Для того, щоб від самого початку створити у партнера установку на згоду, важливо знайти і підкреслити перш за все те, що є спільним у ваших точках зору, те, що вас об'єднує. Використання запитань, на які партнер очікувано відповідь «так», і деякі техніки активного слухання формують у нього психологічний настрій відповісти «так», установку на співпрацю, Даючи співрозмовнику зрозуміти, що віримо в його добрі наміри, ми конструємо модель «бажаного майбутнього».

Наскільки б логічно і бездоганно не були сформульовані наші докази, це не є гарантія того, що партнер погодиться на нашу пропозицію. Причина цього така; він просто думає інакше, у нього просто інший спосіб мислення.

## ТЕМА 9. ПСИХОЛОГІЯ ХАРАКТЕРУ ОСОБИСТОСТІ ДІЛОВОГО ПАРТНЕРА

### 1. Типи характеру співрозмовників

**Тип характеру** – це наявність в індивідуальному характері людини сукупності рис, спільних для певної групи людей. **Типовими рисами** називають психологічні особливості, що є спільними для певної групи людей і водночас є показовими, дозволяють виокремити цю групу людей з-поміж інших.

*Для всіх типологій характерів спільними є такі ідеї:*

1. Характер формується в онтогенезі відносно рано і впродовж подальшого життя виявляє себе як більш-менш стале особистісне утворення.
2. Сукупність рис, що утворюють характер, закономірно пов'язані одна з одною.
3. На основі визначення основних рис характеру можна розподілити людей на певні групи.

Найвідомішими є конституційна, соціальна та акцентуальна типології характеру. Автори конституційної типології характеру (Е. Кречмер, В. Шелдон) пов'язують характер з особливостями зовнішності людини, будовою її тіла. Соціальні типології визначають характер на основі ставлення людини до суспільства та моральних цінностей (Е. Фромм, Е. Шостром).

Деякі психологи весь **процес спілкування, або комунікативну поведінку людини в спілкуванні, умовно поділяють на дві частини: первинну комунікативну поведінку** – це та частина спілкування, яка повністю залежить від тієї людини, що першою вступає в контакт; **вторинну комунікативну поведінку** – це реакція людини на дії партнера по спілкуванню. Складовими успіху комунікативної поведінки є вміння розпізнавати психологічні типи співрозмовників, правильно орієнтуватися у

кожному етапі спілкування, добирати відповідні до мети форми і методи обговорення проблем.

Тим, хто займається бізнесом і використовує бесіди для вирішення ділових проблем, допоможе знання класифікації типів людей, запропонованої психологом **А. Егідесом**. Він поділяє людей на **сім психотипних груп** й описує особливості кожної з них.

До *першої групи* належать люди порядні, дисципліновані, ті, що визначають чіткий порядок для себе та інших і жорстко дотримуються його. Їх педантичність іноді дратує, але вони все роблять у повному обсязі і в зазначені терміни. Іноді вони бувають агресивними, але вміють стримуватися. Їм можна довіряти, покладати на них відповідальність за вирішення конкретних питань.

До *другої групи* належать люди, які живуть радісно і виділяються своєю добротою, чуйністю. Вони мають багато знайомих, комунікабельні і дуже мобільні. У бесіді з ними можна отримати різну цікаву інформацію. Проте водночас в їх діях немає чіткості і точності. Якщо вони візьмуть у борг гроші, то забудуть віддати, якщо щось пообіцяють, то можуть не зробити.

До *третьої групи* входять люди, які мають добрий смак, елегантність, пластичність. Вони виділяються своїм артистизмом, вміють встановлювати контакти, можуть знайти вихід із скрутного становища. Вміло організують прийоми, презентації, зустрічі, але серйозну кропітку або аналітичну роботу можуть провалити.

До *четвертої групи* входять люди, які не є дуже контактними. Це тип людей емоційно холодних, з розвиненим асоціативним мисленням. Серед них багато талановитих митців, учених, винахідників тощо. Вони – генератори ідей, вміють запропонувати різні варіанти розв'язання задач, знайти нестандартні рішення, але спілкуватися з ними важко. Їхня життєва енергія спрямована на себе.

*П'яту групу* становлять люди, яких часто називають сентиментальними. Вони чуйні, боязкі, сором'язливі, вразливі, вміють співчувати, вносять атмосферу людяності, надії. Коли виникають труднощі в роботі або особистих справах, то на допомогу приходять насамперед люди саме цього типу.

*Шоста група* – це конформісти, представники якої найкраще реалізують чужі ідеї. Вони, як правило, легко приєднуються до думки інших. Нічого не запитуючи, не розмірковуючи, конформісти легко погоджуються виконати доручену справу. Люди цього психотипу можуть іноді прийняти і самостійне рішення, але в основному чекають, щоб їм сказали, коли, що і як треба зробити.

До *сьомої групи*, на думку А. Егідеса, можна віднести людей, які не можуть займатися бізнесом і бути менеджерами. Це люди нестійкі, які легко змінюють свою думку, недовірливі. Під час розмови з ними важко бути впевненим у позитивному результаті бесіди.

Навколо нас є всі психотипи. Важливо, спілкуючись з ними, вміти їх розпізнавати і враховувати їхні особливості.

У спілкуванні кожна людина виявляє свої особливості, які зумовлені її характером, темпераментом, увагою, пам'яттю, емоціями, особистісними рисами та якостями, тобто її психологічною природою. Виходячи з цього, **Предраг Міщич** розробив **класифікацію «абстрактних типів» співрозмовників** і характерних рис їхньої поведінки:

1. «Безглузда людина» – нетерпляча, невитримана, збуджена; своєю поведінкою несвідомо підштовхує співрозмовника до того, щоб він не погоджувався з висловленими тезами та ствердженнями. Маючи справу з безглуздою людиною, доцільно не виходити за межі професійного спілкування, треба бути спокійним і спростовувати її твердження.

2. «Статечна людина» – доброзичлива та спокійна під час розмови. Такій людині слід давати змогу виявити себе, особливо коли підбиваються підсумки зустрічі, обговорюються пропозиції.

3. «Всезнайко» – це людина, у якої завжди і на все є "своя" думка, і вона обов'язково хоче її виголосити, не прислуховуючись до думки співрозмовника. Якщо доводиться мати справу з такою людиною, треба трохи збити з неї пиху, спеціально ставлячи складні запитання, а також залучати її до обговорення ідей, запропонованих іншими.

4. «Балакун» – така людина не вміє вислуховувати інших, перебиває розмову, не цінуючи часу співрозмовника. Щоб марно не гаяти час, балакуна треба своєчасно й тактовно зупинити, бо цікавих ідей він однаково не внесе.

5. «Боягуз» – людина, яка відмовчується, щоб не виставляти себе на посміховисько або не здатися безглуздою. Таку людину варто підтримати, підкресливши, що в неї вірять, до неї прислуховуються.

6. «Неприступний тип» – це така людина, що має відсутній вигляд; їй видається не вартим уваги та зусиль все те, що відбувається поза її особою. Спілкуючись з таким типом, краще одразу визнати її знання, досвід, виявити інтерес до неї самої та її справ, тоді вона виявить інтерес до обговорюваної справи.

7. «Незацікавлений тип» – безцеремонно демонструє незацікавленість всім тим, що відбувається навколо. Для того щоб вступити з такою людиною в контакт, треба все-таки знайти те, що для неї може мати істотне значення.

8. «Велике цабе» – це люди, які зовсім не терплять критики. Вони вважають себе кращими за інших, а власні пропозиції єдино правильними. З такими людьми треба бути обережними і намагатися не критикувати їх. Водночас слід показати, що вона така сама людина, як й інші. Добре при цьому використовувати прийом протиставлення на зразок: "Так..., проте";

9. «Чомучка» – це така людина, яка не може втриматися, щоб не поставити запитання з будь-якого приводу. Спілкуючись з такою людиною, доцільно переадресовувати їй самій її ж запитання для відповіді. Це змусить "чомучку" розмірковувати над проблемою, яку винесено на обговорення.

Прогресивний американський психолог, фундатор сімейного консультування **В. Сатир**, виходячи із психологічних якостей особистості, виокремлює такі **типи співрозмовників: запобігливий, звинувачувальний, розважливий, віддалений і врівноважений.**

*Запобігливий тип* – така людина в розмові прагне догодити іншим, часто вибачається, не вступає в суперечки. Вона говорить так, ніби нічого не може зробити сама, не діставши схвалення інших, погоджується з будь-якою критикою щодо власної персони, вдячна вже за те, що з нею розмовляють. Таку людину іноді називають миролубцем. Запобігливий тип у бесіді скаже: «Вибачте будь ласка, у мене нічого не виходить, а Ви так добре все знаєте та вмієте».

*Звинувачувальний тип* – це така людина, що постійно шукає винних. Він – диктатор, господар ситуації, часто поводить себе зухвало, говорить різко й жорстко, перебиває інших, не даючи людям договорити до кінця. Людина цього типу прагне в такий спосіб завоювати авторитет, владу над іншими, дістає від цього задоволення. У глибині свідомості вона знає, що без інших нічого не варта, і тому радіє, якщо інші люди їй підкоряються. Звинувачувальний тип у бесіді скаже: «Ви завжди запізнюєтесь на роботу і ще й на роботі витрачаєте час неефективно. Це нікуди не годиться. Слухайте, що я вам говорю».

*Розважливий тип* (або комп'ютер) – це дуже коректна, надто спокійна людина, яка все розраховує наперед, має монотонний голос, вибудовує довгі фрази. Розважливий тип у бесіді скаже: «Якщо Ви так хочете, то я все зроблю для того, щоб Ви були спокійні, все було добре і не було ніяких проблем».

*Віддалений тип* – така людина начебто знаходиться в іншому місці, не реагує на жодні запитання, часто говорить недоречно, невчасно і невлучно. Віддалений тип у бесіді скаже: «Ну й добре. Нехай буде так, а може не так, я не знаю». Ці чотири моделі спілкування свідчать про занижену самооцінку людини, відчуття нею власної неповноцінності.

*Врівноважений тип* – до інших ставиться відкрито, чесно, ніколи не принижує людську гідність. Поведінка такої людини послідовна, гармонійна. Люди такого типу спілкування, як правило, знаходять вихід із складного становища і можуть об'єднати інших людей для спільної діяльності. Це – цілісні особистості. Вони відкрито передають свої думки, виражають почуття, викликають повагу й довіру до себе. Інші в їхньому товаристві почувуються добре і спокійно.

Зрозуміло, що наведені класифікації є умовними. Однак знання цих особливостей допоможе менеджеру розпізнавати своїх співрозмовників і використовувати різні підходи для того, щоб краще і швидше порозумітися з ними, встановити контакт, забезпечити успіх під час спілкування.

Для того щоб досягти поставлених цілей, залучаючи до їх виконання різних людей, менеджер повинен добре знати, що характер спілкування багато в чому залежить від типу мислення людини. Мислення – це процес пізнавальної діяльності людини, який характеризується опосередкованим та узагальненим відображенням дійсності. Деякі психологи трактують мислення як процес опосередкованого й узагальненого відображення людиною предметів та явищ об'єктивної дійсності в їх істотних зв'язках і відношеннях.

***Психологи також виділяють такі стилі мислення:*** аналітичний, ідеалістичний, реалістичний, прагматичний, синтетичний. *Відповідно до свого стилю людина і спілкується з іншими.*

Наприклад, з людиною, яка має аналітичний стиль мислення, потрібно спочатку встановити контакт. Це повинен зробити ініціатор, бо аналітику не потрібний зворотний зв'язок. Доцільно використовувати запитання (типу "Це має значення? Це розумно?") для того, щоб переконатися, що незворушний аналітик все ж таки слухає. Матеріал, з яким ознайомлюють аналітика, необхідно ретельно підготувати, бо його цікавлять саме деталі, факти. Така людина обов'язково обговорюватиме кожен помилку. Головне – терпляче вислухати всю ту інформацію, яку викладе сам аналітик, демонструючи свою

компетентність і професіоналізм. Якщо він у чомусь помиляється, то найкраще дати йому можливість переконатися в цьому за допомогою непрямих запитань.

Спілкуючись з людиною, яка має ідеалістичний стиль мислення, можна досягти взаєморозуміння, якщо не порушувати принципи моралі. Така людина дотримується високих ідеалів, тому і слід апелювати до них. Ідеаліст завжди готовий прийти на допомогу будь-кому, хто до нього звертається. Проте форма звернення повинна бути делікатною, ввічливою, бо у разі нахабної поведінки ідеаліст чинитиме опір. Він не любить, коли на нього тиснуть. До прийняття потрібного рішення ідеаліста треба вести поступово й обережно, намагаючись уникати конфліктів, дискусій.

Є певні особливості у спілкуванні з людиною, яка має реалістичний стиль мислення. Розпочавши спілкування з нею, варто відразу переходити до справи, говорити чітко, зрозуміло, коротко, виявляти при цьому ввічливу твердість. Реаліст зазвичай поважає тих людей, які добре знають свою справу, знають, чого вони хочуть. Такій людині не вистачає власних ідей, тому вона з повагою ставиться до тих, у кого вони є. Якщо ідеї розумні і переконливі, то реаліст їх сприйме і підтримає. Щоб взаємодія з реалістом була ефективною, слід дати йому можливість контролювати ситуацію. У протилежному випадку -- він триматиме себе непевно, від чого міжособистісні взаємини можуть стати напруженими.

Людина, яка має прагматичний стиль мислення, чимось нагадує реаліста, але більше дорожить своєю значущістю. У зв'язку із цим прагматик поводить себе в критичних ситуаціях стримано. Водночас він вважає, що кожен має дбати про себе, робити свою справу самостійно, і загалом, просто так ніхто нікому нічого не робить. Прагматик вміє використовувати ситуацію з тим, щоб одержати важливий для себе результат. Заради цього він завжди готовий об'єднатися з іншими, піти на компроміс.

Найважче співпрацювати з людиною, яка має мислення синтезатора (генератором ідей). Він може бути дещо самовпевненим, живе

відокремленим від всього іншого життям. Проте знання особливостей його мислення допомагають часом спрямувати роботу його інтелекту в потрібному напрямі. Інколи варто кинути синтезатору виклик і таким чином привернути його увагу до себе та до проблеми, вирішити яку бажано разом. Працюючи з ним, теоретичну частину роботи слід доручити саме йому, а практичну взяти на себе. Із синтезатором треба розмовляти його мовою і створювати йому сприятливі умови для генерації ідей.

Менеджеру варто пам'ятати, що встановлення контакту з людьми, які дотримуються інших стилів мислення, доведення цього контакту до успішного співробітництва – це один із шляхів, який сприяє розвитку власного інтелекту. Другий шлях – це аналіз власного стилю мислення та його цілеспрямований розвиток.

Практичне значення мають також *класифікація типів орієнтованостей характеру*, які в середині ХХ ст. запропонував **Еріх Фромм**, автор гуманістичного психоаналізу.

Він виокремив *рецептивну, експлуататорську, користюлюбну та ринкову орієнтованості характеру*. *Рецептивна орієнтованість*: характер спрямований на отримання будь-яких благ із зовнішнього світу. Такі люди орієнтовані на сприймання ідей, а не на їх самостійне утворення; вони очікують, щоб усі блага були їм надані в готовому вигляді без докладання власних зусиль. Тому вони дуже залежні від тих, які можуть їм надати якусь підтримку. Це суперечливі особистості, оскільки, з одного боку, вони відповідальні, скромні, соціально адаптовані, ввічливі, довірливі, а з іншого – пасивні, безініціативні, безпринципні, сентиментальні, паразитичні. *Експлуататорська орієнтованість*: характер спрямований на опанування вартостей. Подібно до рецептивної орієнтованості, особи з таким характером вважають, що всі блага знаходяться зовні, і самому нічого створити не можна. Відмінність між цими двома орієнтованостями полягає в тому, що експлуататорський тип не сподівається на те, що йому щось буде подароване – він забирає бажане силою або хитрістю. Це активні люди,

здатні перебрати ініціативу у власні руки, ставлять постійні вимоги іншим, горді і впевнені в собі. Їм притаманна агресивність, егоцентричність, самозадоволення, нерозсудність, зарозумілість, підозріливість, цинізм, заздрістність, ревності. *Користолюбна орієнтованість* характеру пов'язана зі збагаченням і економією. Будь-які витрати особи з таким типом орієнтованості характеру сприймають як загрозу. Їхня скупість поширюється як на матеріальні цінності, так і на почуття. Їм притаманна педантична акуратність і хвороблива пунктуальність. Найвища цінність – це порядок і безпека. Особи з цим типом орієнтованості практичні, економні; обережні, стійкі до стресу, віддані, наполегливі. У них слабка уява, вони підозріливі, загальмовані, тривожні. *Ринкова орієнтованість характеру* розвинулась і почала домінувати лише у ХХ ст. Характерним для неї є те, що людина сприймає себе як товар. На її думку, на успіх лише в окремих випадках впливають чесність, порядність, щирість. Для досягнення успіху недостатньо мати знання, уміння, навички, потрібно вміти успішно конкурувати з іншими. Вони готові до обміну, цілеспрямовані, вільнодумні, комунікабельні. Негативні ознаки цього типу: несподіваність, відсутність принципів і цінностей, безтактовність, надмірна активність, байдужість.

Окрім вище перерахованих психологічних типів, виділяють **три концепції особистості: психологічну, соціально-психологічну, фізіологічну.**

1. Психологічна відома ще з давніх часів, коли були відкриті чотири психологічні типи: сангвінік, холерик, меланхолік і флегматик. На цих типах формується характер, темпераментні здібності, сукупність переважаючих мотивів діяльності особи і особливості процесу психологічної реакції.
2. Соціально-психологічна передбачає два типи людей:
  - інтровертивний (замкнений, спрямований на себе, самоспоглядальний) – максимально розвинений індивідуаліст;

- екстравертивний (відкритий, доброзичливий, товариський, спрямований на оточуюче середовище) – яскраво виражений колективіст.
3. Соціальна концепція. Відомо, що в кожному середовищі складається і формується чітко виражений тип людини, який можна виокремити за характером дій на такі:
- виконавець. Фактично діє механічно, не виявлюючи особистої ініціативи. Як правило, у разі висунення на керівну посаду стає формалістом., відповідно накладаючи відбиток і на стиль управління, і на взаємини з підлеглими. За психологічним типом це найчастіше холерик або меланхолік;
  - соціальна активна особистість. Людина живе активним громадським життям, ініціативна, з широким колом суспільних інтересів. На жаль, існують два різновиди цього типу: перший – справжній активіст і суспільно активна особистість, другий – зовні показний, але формальний, поверховий. Другий різновид є найнебезпечнішим, тому що на початку нелегко розгледіти його справжню сутність. Ці люди є найзапеклішими ворогами чесних і працьовитих. Це можуть бути як сангвініки, так і холерики;
  - винахідлива особистість. Людина творча, з почуттям першовідкривача. За натурою це може бути замкнена особа (перше враження), а насправді - постійно зосереджена, в пошуках, яка має широкий світогляд в галузі вузької спеціалізації. Лише найгеніальніші з них не замикаються у колі своїх інтересів. Переважно це люди сангвіністичного типу;
  - четвертий і п'ятий типи – творчі особистості, близькі за діяльністю до третього типу людей, хоча і відрізняються тим, що не обов'язково щось самостійно відкривають чи пропонують, а до вже відомого й відкритого можуть додати елемент новизни саме завдяки творчому підходу до справи.

## **2. Комунікативні бар'єри**

Комунікативні бар'єри (франц. *barriere* – перешкода) – психологічні перешкоди, що виникають на шляху отримання інформації.

Виникають вони на макро- і мікрорівнях. Макробар'єри пов'язані з середовищем, у якому відбуваються міжособистісна взаємодія, комунікативний процес. Проявляються вони в інформаційному перевантаженні (великий обсяг інформації знецінює її зміст), великій кількості носіїв інформації (газети, телебачення, конференції, звіти), використуваній інформації (ексклюзивні дані застосовують для впливу на інших, доступ до обмеженої, призначеної для внутрішнього користування інформації розширює владні повноваження індивідів).

Мікробар'єри породжуються особливостями інтелекту учасників спілкування, неоднаковим значенням предмету розмови, різним володінням понятійним апаратом з певній галузі знань, відсутністю єдиного розуміння ситуації спілкування, психологічними особливостями партнерів, соціальними, політичними, професійними, релігійними відмінностями учасників спілкування та ситуації при взаємодії тощо.

Психологічні особливості партнерів по спілкуванню можуть виявлятися, наприклад, як надзвичайна відвертість чи інтелегентність, інтуїтивне сприймання світу.

Причинами комунікативних бар'єрів є змістовні й формальні характеристики повідомлення (логічні, фонетичні, стилістичні, семантичні). На цій підставі виокремлюють **такі комунікативні бар'єри:**

- **смиловий.** Може виникати через незбігання смислів висловлювань, прохань, наказів тощо; через ігнорування поглядів, цінностей, системи особистісних смислів співрозмовника; через відмінності у знаннях, інформаційному фонді співрозмовників;

- **логічний.** Виникає через неоднаковий спосіб мислення; використання операцій мислення з різним ступенем глибини;

- **фонетичний.** Причини виникнення: учасники комунікативного процесу розмовляють різними мовами або діалектами; співрозмовники мають

суттєві дефекти мови та дикції; партнери по спілкуванню перекручують граматичну структуру висловлювань; невірна мова, велика кількість слів-паразитів, або дуже голосна мова.

- *семантичний*. Причини виникнення: партнери користуються однаковими знаками для позначення різних речей; обмежений словниковий запас в одного зі співрозмовників; соціальні, культурні, психологічні, національні, релігійні, професійні, групові та інші відмінності; невідповідність між мовними засобами, що використовує комунікатор, і мовними ресурсами реципієнта;

- *стилістичний*. Причини виникнення: панібратська манера спілкування; використання стилю спілкування, який може бути недоречним, занадто важким, не відповідати комунікативній ситуації і намірам партнера; використання стилю, який має примусові акценти; неправильна організація повідомлення; форма і зміст комунікації не відповідають одні одному; інформація передається науково-канцелярським стилем, який більш зрозумілий при читанні і утруднений при слуховому сприйнятті.

*Комунікативні бар'єри* залежать від індивідуальних особливостей учасників комунікації, їх умінь декодувати думки в слова, слухати відправника інформації; словникового запасу одержувача, його здатності розуміти значення слів.

Для *успішного ведення переговорів* до їх учаснику повинні бути притаманні такі основні якості особистості: комунікабельність, компетентність, аналітичне мислення, ініціативність, пунктуальність, обов'язковість, розуміння психології людей, працьовитість і працездатність, чесність, любов до обраної справи, відданість їй, самокритичність.

Психологи вважають, що в ході переговорів *негативними якостями переговорщика*, які можуть погано вплинути на контакт і перешкодити досягненню позитивного результату, є:

- «бігаючі очі»,
- кваплива незв'язна мова майже без пауз;

- занадто велика кількість аргументів «за»;
- метушлива жестикуляція, потирання рук, крутіння в руках предметів.

При цьому у ході переговорів уважно стежте не тільки за реакцією партнера, але й за своєю власною поведінкою і її впливом на поведінку партнера.

Отже, пов'язані з комунікативними особливостями учасників взаємодії комунікативні бар'єри мають соціальний або психологічний характер. Вони можуть виникати внаслідок особливих соціально-психологічних взаємин між партнерами, своєрідного «фільтру» довіри чи недовіри. Специфіка дії фільтру полягає в тому, що абсолютно істинна інформація може стати неприйнятною, а хибна – прийнятною.

Так, у списку якостей, які впливають на думку про людину, – її емоційний стан. Ви усмішливі, доброзичливі, чарівні? Відмінно, такі люди буквально генерують позитивну енергію, до їхніх пропозицій і побажань просто не можна не прислухатися. Зовсім протилежне відношення викликають агресивні, зайво напористі, дратівливі й саркастичні громадяни. Причому незалежно від того, чи дійсно ці якості властиві їхньому характеру або це просто маска, що приховує боязкість, ранимість або кепські зуби. Однак найчастіше на результат бесіди впливають не стільки ваші власні емоції, скільки настрої самого опонента. Наразі упевненість – дуже важлива риса поведінки людини на переговорах.

Уміння спілкуватися з партнером, розуміння психології іншої людини, інтересів іншої організації можна вважати одним з визначальних факторів у процесі ведення переговорів. Будь-які переговори, один з учасників яких перебуває під тиском або відчуває чітко виражене почуття невдоволення, мають досить малі шанси на успіх. І навпаки, чим краще вдається налаштуватися на партнера по переговорам, вивчити його потреби, сильні й слабкі сторони, смаки й страхи, тим більше шансів на плідне спілкування.

### 3. Акцентуації характеру ділових партнерів

**Акцентуація ж характеру** – це крайній варіант норми в результаті підсилення його окремих рис. Наявність акцентуацій зазвичай не заважає задовільній соціальній адаптації людини, але вони породжують «найслабшу ланку», місце найменшого опору для неї. Не всі люди мають акцентуації характеру, однак останнім часом їхня кількість зростає.

Акцентуованість характеру з віком змінюється: у підлітків і юнаків кількість акцентуацій збільшується, а в дорослих – зменшується. Як вважає відомий німецький психіатр К. Леонгард, у 20–50 % людей деякі риси характеру настільки загострені (акцентуовані), що це за певних обставин призводить до однотипних конфліктів і нервових зривів.

**Акцентуованість характеру** – перебільшений розвиток окремих властивостей характеру на шкоду іншим, у результаті чого погіршується взаємодія з навколишніми людьми. Концепція К. Леонгарда ґрунтується на уявленні, що існують основні та додаткові риси особистості. Основних рис небагато, вони утворюють ядро особистості, визначають її розвиток, адаптацію, психічне здоров'я. Якщо основні риси набувають розвитку, стають яскраво вираженими, вони визначають особистість у цілому, накладають свій відбиток на особистість та всі її прояви, а за певних обставин можуть зруйнувати всю структуру особистості.

#### *Виявлені такі основні типи акцентуацій.*

**Гіпертимний:** відрізняється енергійністю, яскравою експресивністю (багатством міміки, жестів, рухів), високою мовленнєвою активністю, жвавістю, веселістю, оптимізмом, ініціативністю. Позитивні риси: енергійність, оптимізм, спрага діяльності, активність. Водночас ці риси можуть поєднуватися з легковажністю, підвищеною дратівливістю, відсутністю самоконтролю і недосить серйозним ставленням до своїх обов'язків. Гіпертимні особи важко переносять монотонну діяльність,

вимушену самотність, сувору дисципліну. Вони рідко самі ініціюють конфлікти, але бурхливо реагують на зауваження.

**Дистимний:** характеризується домінуванням сумного настрою, зниженою мовленнєвою активністю, уповільненістю дій та низькою готовністю до спілкування. Дистимні особи приємні у спілкуванні, бо володіють такими привабливими рисами, як схильність сприймати реальність серйозно, уникати домінування, усталеність симпатій до друзів. Риса, які відштовхують від дистимів: пасивність, сповільненість реакцій, ригідність поведінки (інерція, негнучкість, загальмованість), відчуженість від партнерів у спілкуванні. Дистимні особи є неконфліктними, вони уникають активного спілкування, ведуть усамітнений спосіб життя, цінують своїх друзів.

**Циклоїдний:** характеризується періодичними чергуваннями гіпертимності та дистимності, що зумовлює зміни манери спілкування з іншими. У період гіпертимності (на підйомі) виявляє активність, піднесений настрій, бажання спілкуватись. У період дистимності (спаду) змінює манеру спілкування, стає замкненим, повільним, пригніченим. 49

**Збудливий:** властивий легко збуджуваним, запальним людям, які мають труднощі самоконтролю. Особливість цього типу полягає в тому, що емоційне збудження охоплює таких осіб швидко і легко досягає максимального піднесення. У період збудження виявляють дратівливість, запальність, низький рівень контролю своєї поведінки. Попри спалахи емоційного збудження, у емоційно спокійному стані збудливі особи охайні, доброзичливі, сповільнені в реагуванні. Психологи-знавці акцентованих характерів стверджують, що представники збудливого типу залюбки спілкуються з малими дітьми, люблять тварин. Разом з тим збудливі можуть бути ініціаторами конфліктів, активною провокувальною стороною, схильні до сварок. Інколи така конфліктність поєднується з відчуженістю, похмурістю.

**Застрягаючий:** характеризує людей з інертними намірами і негативними переживаннями, помірно контактних. Інертність психологічних

переживань викликає у людей цього типу схильність до повчань, боротьби за справедливість. Застрягаючі особи ініціюють конфлікти, виступаючи в них активною стороною. Зорієнтовані на високі показники виконання, схильні до високих вимог до себе і ставлять надміру високі вимоги для близьких людей, працівників. Інертність зумовлює прагнення до високих стандартів виконання. Характеризуються вразливістю, глибоко переживають образи, злопам'ятливі, мстиві, ревниві.

**Педантичний:** характеризує людей, мотивованих детальними дрібними вимогами досконалості, що поглинають їхню увагу та визначають переживання, стосунки. Педантичні особи рідко ініціюють конфлікти, легко поступаються лідерською позицією. У конфлікті виступають пасивною стороною. Педантична особа поводить як бюрократ, вимагає від усіх дотримання вимог. Зокрема близьких людей переслідує претензіями надмірної охайності. Привабливі риси цього типу: сумлінність, охайність, серйозність, надійність у справах. Відразливі риси: формалізм, нудність, надмірний настирливий контроль оточення.

**Тривожний:** характеризує людей з домінуванням почування небезпеки, незалежно від реальної загрози ситуацій, та високим рівнем контролю власних дій. Привабливі риси: емоційність, неагресивність, самокритичність, обов'язковість. Схильність до високого самоконтролю зумовлює невпевненість у собі; несміливість, як 50 правило, поєднується з низькою активністю, мінорним настроєм. Тривожні особи не ініціюють конфліктів і зазвичай виступають пасивною стороною конфлікту, у ситуації конфлікту шукають підтримки, опори. Через беззахисність, психологічну вразливість іноді стають мішенню для агресивних, конфліктних осіб.

**Емотивний:** характеризує людей з високою емоційною чутливістю та нестійкістю емоційних станів. У конфлікти вступають нечасто, виконують у них пасивну роль. Привабливі риси: чутливість, емпатійність (здатність співчувати), доброта, соціальна спрямованість, орієнтованість на соціальні норми, обов'язковість. Неприємні риси: надмірна чутливість, сльозливість.

**Демонстративний:** характеризується підвищеним рівнем потреби в соціальній увазі, прагненням до лідерства, прагненням влади та соціального визнання, розвитком комунікативних здібностей та вмінь. Демонстративні особи вирізняються здатністю активно пристосовуватись до соціальних ситуацій, різноманітністю комунікативних навичок, які дозволяють їм легко переходити від однієї манери спілкування до іншої. У конфліктах виступають активною стороною, систематично самі провокують конфлікти, володіють складними стратегіями активного захисту. Привабливі риси: артистична манера спілкуватись, здатність демонструвати розуміння партнерові, захоплювати співрозмовників; неординарність мислення та вчинків. Відразливі риси: лицемірство, егоцентричність, демонстрування своїх переваг (хвалькуватість), бажання перекласти найважливіші обтяжливі обов'язки на інших, а самому уникнути напруги та ухилитись від роботи.

**Екзальтований:** характеризує людей, які легко досягають піднесеного стану від радісних подій та впадають у відчай від сумних. Екзальтовані особи альтруїстичні, охоче спілкуються, співчутливі, цінують естетичні враження; їм властиві витонченість, яскравість і щирість почуттів, чуйність та уважність у міжособистих стосунках, легкість у спілкуванні, красномовність, висока вербальна активність. Відразливі риси: підвладність настрою.

«Практично всі автори типологій підкреслювали, що характер може бути більш і менш виражений. Уявіть собі вісь, на якій зображена інтенсивність проявів, характерів. Тоді на ній позначаються наступні три зони: зона абсолютно «нормальних» характерів, зона виражених характерів (вони одержали назву акцентуації) і зона сильних відхилень характерів, або психопатії. Перша і друга зони відносяться до норми (у широкому значенні), третя — до патології характеру. Відповідно, акцентуації характеру розглядаються як крайні варіанти норми. Вони, у свою чергу, підрозділяються на явну і приховану акцентуацію. Розрізнення між патологічними і нормальними характерами, що включають акцентуацію, дуже важливе.

#### **4. Кореляція типу характеру і особливостей переговорної культури (особистісний стиль ведення переговорів)**

Бажано зазначити, що кожний учасник переговорів виступає:

- як людина, що має індивідуальні характеристики, уміння, навички, знання;
- як професіонал, що представляє певне професійне співтовариство (дипломат, бізнесмен, лікар, учений тощо) і має відповідні професійні знання, навички, риси характеру і поведінки, сформовані під впливом професійної діяльності;
- як людина, що представляє певну державу, громадський чи політичний рух, міжнародну організацію тощо.

Саме тому, аналізуючи головні, найбільш суттєві сторони переговорної культури, властивої різним соціальним суб'єктам, учені розрізняють:

- національні стилі переговорів (суб'єкт – окреме суспільство);
- професійні стилі переговорів (суб'єкт – певна соціальна група);
- особистісний стиль переговорів (суб'єкт – окрема людина).

**Особистісний стиль переговорів** не має однозначного визначення в науковій літературі. Більшість робіт, присвячених цій проблемі, називають особистісні якості, якими має володіти переговорник. Так, Г.Ніколсон називав правдивість, точність, спокійність, рівний характер, терпіння, скромність, лояльність. Я.Нергеш відзначав сильний характер, рішучість, цілеспрямованість, готовність до прийняття рішення, честолюбство, добросовісність. Серед інших якостей, що називаються теоретиками і практиками, - образ мислення, характер, політичні і особисті амбіції, емоції, вміння встановлювати довірливі відносини з партнером.

Дослідники вважають, що перераховування всіх тих якостей, якими повинний володіти переговорник і які впливають на хід переговорів, може бути довгим. Проте вони виражають сумнів щодо того, що перелік якостей

може пояснити сутність справи. Дехто схиляється до думки, що особистість на переговорах була важлива в минулому, сьогодні ж учасник переговорів діє в досить жорстоких рамках об'єктивної ситуації, має інструкцію і жорсткий зв'язок з центром. Є і ті, хто не погоджується з цією точкою зору і вважає, що роль особистості переговорника зараз є більш вагомою, ніж раніше.

М.Лебедева зазначає, що ключовим питанням, що виникає в зв'язку з особистісними властивостями переговорника, є з'ясування, при яких умовах вони більш значущі. Вона наводить думку Д.Дракмана, присвячену дослідженням цього питання. Ґрунтуючись на експериментальних дослідженнях (матеріалах переговорних ігор), учений дістав таких висновків:

- чим більш чітко визначені ролі в ситуації переговорів, тим менший вплив мають особистісні фактори на хід переговорів;

- чим більш неоднозначна переговорна ситуація і чим менш визначені наміри партнера, тим більший вплив на процес переговорів здійснюють особистісні фактори;

- у складній, неоднозначній ситуації найбільше значення мають ті її параметри, що впливають на процеси сприйняття учасників переговорів чи легко піддаються інтерпретації.

Дослідниця вважає, що з досліджень Д.Дракмана можна зробити три висновки.

1. На відміну від національного стилю ведення переговорів, який проявляється незалежно від рівня переговорів, особистісний стиль більшою мірою пов'язаний з тим, на якому рівні здійснюються переговори: чим вище рівень здійснення переговорів, тим більш самостійні учасники під час прийняття рішення, тим менш визначені їх ролі, а отже, більше значення набуває особистісний фактор. Саме тому, на її думку, питання, пов'язані з особистісним здійсненням переговорів, особливо важливі, а отже, головним чином і вивчаються для тих випадків, коли переговори проходять на високому і найвищому рівнях.

2. Особистісні характеристики учасників переговорів стають найбільш значущими на переговорах в умовах конфліктних відносин, оскільки ситуація в таких випадках не однозначна і багато залежить від поведінки учасників переговорів. Наприклад, готуючись до переговорів або спілкування з партнером, задайте собі питання: «Як моя поведінка, що цілком залежить тільки від мене, може вплинути на рішення мого партнера?», і будуйте свою психологічну тактику спілкування відповідним чином.

3. Під час переговорів найбільшому впливу підлягає сфера, пов'язана зі сприйняттям, і, перш за все, з оцінкою учасником переговорів інформації, яку він отримує.

Одним зі значущих виявів особистості на переговорах є установки їх учасників. Згідно з оцінками вчених, вони можуть бути двох типів залежно від орієнтації на ситуацію або на міжособистісні відносини.

Учасники переговорів, орієнтовані на ситуацію, мало уваги приділяють особистісним властивостям своїх партнерів. Вони взагалі більш схильні бачити в переговорному процесі об'єктивну сторону: співвідношення сил, параметри ситуації тощо. Інші, навпаки, надають великого значення саме міжособистісним стосункам з партнером. Дослідники звертають увагу на те, що орієнтації на зазначені параметри не є специфічно особистісною характеристикою. Вона також значною мірою залежить від національних особливостей, а тому більша або менша самостійність під час прийняття рішення на переговорах можуть відображати як особистісні, так і національні особливості.

В основі людської поведінки також лежать і її таємні бажання. Насамперед треба зрозуміти ці бажання, потім треба змусити вашого співрозмовника жагуче чогось побажати. Той, хто зможе це зробити, завоює увесь світ, а хто не зможе – залишиться на самоті. Людина, що намагається безкорисливо служити іншим людям, здобуває величезну перевагу. Людині, здатній поставити себе на місце інших людей і зрозуміти хід їхніх думок,

немає необхідності турбуватися про своє майбутнє. Якщо людина вміє спонукати до діяльності інших людей, то вона відбудеться як керівник.

Виникає такий ефект: партнер по спілкуванню буде стверджувати, що «чимось це спілкування було приємне», «щось у ньому є привабливим». Привернувши в такий спосіб людину до себе, тобто сформувавши атракцію, співрозмовник тепер з більшою ймовірністю доможеться прийняття нею своєї позиції, особливо коли є припущення щодо негативного сприйняття його слів. Варто тільки розрізнити, що за допомогою прийомів формування атракції не можна нікого й ні в чому переконати й нічого нікому довести, а можна лише привернути (емоційно) людину до себе. Багато це або мало для підвищення ефективності переговорного процесу – вирішувати кожному особисто.

## **ТЕМА 10. ВИКОРИСТАННЯ МАНІПУЛЯТИВНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ПЕРЕГОВОРНОМУ ПРОЦЕСІ**

### **1. Психологічна характеристика людей-маніпуляторів**

Маніпуляторами не народжуються – ними стають. Деякі думають, що маніпулятори – це погані люди, які обмежені й небезпечні. Частково це правда. Але, з іншого боку, навколо маніпуляторів є свій світ, який відрізняється від вашого світовідчуття, життєвого досвіду, системи цінностей, і з догляду на це вони будують свою поведінку. Звичайно, їхній образ світу може бути спотвореним (і навіть значно!), але ж абсолютно адекватного образу світу взагалі не існує.

Досить цікавою типологією характеру є типологія, запропонована американським психологом **Е. Шостромом**. Він поділяє людей за характером на маніпуляторів (маніпулятивний характер) та актуалізаторів. Вчений виходить з тої тези, що парадокс сучасної людини полягає у тому, що,

будучи не просто розумною, але й освіченою, вона сама себе заганяє у стан неусвідомленості та низького рівня життєвості, коли торгові менеджери, сектанти, навіть її знайомі вишукано й ефективно маніпулюють нею.

Е. Шостром виділяє вісім типів маніпуляторів, яких легко відшукати серед людей.

**«Диктатор»**, який, безумовно перебільшує свою силу, домінує, наказує, цитує авторитетів, одним словом, робить усе, щоб керувати своїми жертвами (Начальник, Бос, Настоятель).

Навпаки, маніпулятор типу **«Шмата»**, що є жертвою диктатора та прямою його протилежністю, розвиває велику майстерність у взаємодії з диктатором, перебільшуючи свою співчутливість. «Шмата» використовує такі прийоми: забула, не чула, промовчала (Хамелеон, Конформіст, Відступник, Дурень, Довірливий).

**«Калькулятор»**, що перебільшує необхідність все і всіх контролювати, обдурює, ухиляється, прагне, з одного боку, перехитрити, а з другого – перевірити інших (Ділок, Аферист, Гравець в покер, Працівник реклами, Шантажист).

**«Липучка»**, що є полярною протилежністю «калькулятору», зі всіх сил перебільшує свою залежність, прагне бути предметом турботи, дозволяє і приховано змушує інших робити за неї роботу (Паразит, Нило, Вічна дитина, Іпохондрик, Безпорадний).

**«Хуліган»**, що перебільшує свою агресивність, жорстокість, недобррозичливість, керує іншими з допомогою різноманітних погроз (Ображальник, Ненависник, Гангстер, Сварлива Баба).

**«Славний хлопець»**, що перебільшує свою турботливість, уважність, «вбиває» інших своєю показаною добротою. Відтак, у деякому сенсі сутичка з ним важча, ніж з хуліганом, бо ви не зможете боротися зі славним хлопцем. Дивно, але у будь-якому конфлікті зі славним хлопцем перший програє (Угодник, Доброчинець, Мораліст, Людина компанії).

«Суддя», що перебільшує свою критичність, нікому не вірить, повний звинувачення, невдоволення, з труднощами прощає провини інших (Всезнайка, Звинувачувач, Поборник Прав, Збирач Досьє, Експерт, Месник, Той, хто ганьбить, змушує визнати вину).

«Захисник», що протилежний судді, надзвичайно підкреслює свою підтримку і поблажливість до помилок інших, псує їх, співчуваючи понад усяку міру, відмовляється дозволити тим, кого захищає, стати на власні ноги та зростати самостійним. Замість того, щоб зайнятися власними справами, він турбується про потреби інших (Покровитель, Мученик, Квочка з Курчатами, Самовідданий, Потішник).

*Маніпулятор* дуже зайнята людина, бо контролює інших і тому не бачить і не чує багато з того, що відбувається навколо. Сам процес маніпулювання непомітно робить таку людину сліпою, бо втрачає здатність по-справжньому переживати, по-справжньому радіти, нормально та повноцінно жити. Для маніпуляторів характерна фальшивість, неусвідомленість справжнього сенсу життя, яке для них є шаховою грою, цинізм, недовіра до всього. Усіх людей вони ділять на дві категорії: тих, кого контролюють і тих, хто контролює.

*Актуалізаторам*, як протилежності маніпуляторам, характерна чесність, щирість, автентичність. Вони здатні бути чесними у будь-яких переживаннях. Їм притаманна чистосердечність та виразність. Вони усвідомлено відгукуються на життєві події, добре бачать і відчують себе та інших, здатні мати свої погляди про твори мистецтва, про музику, про життя. Актуалізатори володіють свободою вираження своїх потенцій, вони володарі свого життя, вони суб'єкти. Ці люди глибоко вірять в інших та самих себе, весь час прагнуть встановити зв'язок з життям та долати його труднощі тут і зараз. Актуалізатор знаходиться у більшій безпеці, ніж маніпулятор, оскільки розуміє поперше, те, чим він є неповторним, а по-друге, те, що його неповторність – це цінність. Маніпулятор, навпаки, заганяє свою індивідуальність глибоко всередину свого ества та повторює, копіює,

тиражує чийсь способи поведінки. Він старається, пирхає, дряпається вверх, але вже по освоєних горах. На жаль, навіть психологічне знання професійно використовується часом психологами для маніпуляції іншими людьми, що, звичайно, є не гуманно.

Часто маніпулятори виявляються жертвами власної поведінки. Але ми не в силах змінити їхній образ світу, у будь-якому випадку під час переговорів.

### ***Маніпулятор:***

1. Заперечує високі мотиви в поведінці інших людей, тобто пояснює їх дії (нехай навіть благородні і безкорисливі), зважаючи на якийсь прихований негативний мотив. (“Пішов вчитися – значить робить кар'єру, одружився на дочці начальника – хоче отримати тепле містечко” і т. д.). Він думає, що високі мотиви є лише в нього. Заперечувати таким людям пусте і безглузде заняття.

2. Живе за принципом “свої-чужі”, що всі навколишні для нього діляться на “своїх” і “чужих”. Якщо маніпулятор буває добрим і сентиментальним, то лише по стосовно “своїх”. Він щиро вважає, що бути добрим, відкритим і чесним з “чужими” – безглуздо. Звичайно, в основі такої поведінки лежать психологічні причини: прихований (і навіть від самого себе) страх здатися смішним, недовіра до людей.

3. Не визнає чеснот інших. Вважає, що гідний чогось лише він. Визнання достоїнств інших сприймає як особисте приниження або образу. Він дуже добре (навіть на рівні інтуїції) бачить недоліки і “слабкі місця” інших людей і використовує їх у своїх інтересах.

4. Полюбляє ставити інших в незручне, невміле становище. Він може в непридатному місці вголос розповісти всім про якусь вашу помилку або недоліки, роблячи це з посмішкою, мабуть, отримуючи задоволення.

5. Завжди правий. Не приймає здорових аргументів і доводів, якщо вони не відповідають його позиції або точці зору. Переконувати його дуже важко.

Навіть коли ви надаєте абсолютно незаперечний аргумент, він може відреагувати, наприклад, так: “Ну, ось бачиш, ти і докопався до суті!” – і ви залишаєтесь у дурнях.

6. Робить висновки на основі окремих епізодів. Для висновку (або узагальнення) потрібна деяка кількість інформації. Так ось, маніпулятори схильні робити висновки негативного характеру із одного-єдиного епізоду (“Не зрозумів – значить, дурень”).

Проаналізувавши цей список, можна сказати, що всі ми в деякій мірі маніпулятори. Проте є люди, які досягли в маніпулюванні, якщо можна так сказати, “вершини майстерності”. У реальному житті це не надто страшно (бо одні вважають за краще маніпулювати, а інші – щоб|аби| ними маніпулювали), але під час переговорів може стати серйозною психологічною перешкодою.

Проаналізуємо прийоми, до яких досить часто вдаються маніпулятори.

## **2. Некоректні тактичні прийоми ведення ділових партнерів**

Часто під час встановлення домовленостей співрозмовниками використовуються різні некоректні тактичні прийоми ділових партнерів, а саме (цит. за А. П. Панфіловою, 2001):

- Цілком або частково заперечують правильність ваших аргументів.
- Висловлюють сумніви в існуванні зв'язку між причиною і наслідком.
- Висловлюються не конкретно.
- Не називають точного джерела статистичних даних, які наводяться, цитат та ін.
- Весь час ставлять нові питання.
- Тим чи іншим способом виводять вас з рівноваги.
- Суперечливо інтерпретують стан справ.
- Наводять яке-небудь наочне порівняння, узятє з життя, яке повинне похитнути ваше уявлення.

- За допомогою дотепних або забавних зауважень намагаються «вивудити» ваші аргументи.

- Просять іноді давати розгорнені визначення поняттям або пояснювати на прикладах, що ви маєте на увазі під термінами, які їм не зрозумілі. Наприклад, «схожий за ціною», «потенціал накопичень», «можливості товарообігу» тощо.

- Несподівано змінюють стиль переговорів або позиції.

- Змінюють без видимої причини тему.

- Відмінюють зустріч через хвилину після її початку.

- Ваші уявлення (вимоги) ставлять під сумнів.

- Займають явно однобічні й неприйнятні позиції.

- Демонструють байдужість і впертість.

- Ставлять нові вимоги або погіршують пропозицію після того, як ви не погодилися з партнером.

- Жонглюють аргументами.

- Нагадують, що час минув.

- Затягують остаточне узгодження питання.

- Підкреслюють, що ледь примушують себе піти на поступки.

- Свідомо спрощують одні вимоги, щоб легко було здійснити інші, важливіші.

- Після кожної поступки проводять нову атаку, намагаючись вирвати ще одну поступку.

На подібні маневри партнера ви повинні, як радить Р. Бройнінг, реагувати як дзюдоїст. Дайте партнерові «випустити пару», а самі тим часом:

- слухайте для того, щоб краще розпізнати за поведінкою партнера його цінтереси;

- ставте уточнені питання, якщо ваші аргументи або вимоги відхиляються;

- стежте за тим, щоб ваша аргументація будувалася на конструктивній основі;
- оцініть стан справ з іншого кута зору;

- скажіть: «Ну гаразд!» – і мовчки, не поспішаючи, зберіть свої папери.

Якщо партнер не терпить мовчання, то він, здебільшого, самостійно повернеться до вас і продовжить потрібну для вас розмову в новому річищі.

Реагування на некоректні тактичні прийоми ділових партнерів може виявлятися у такій формі:

Таблиця 8

*Зразкові тактики реагування (за г. Бройнінгом)*

	<b>Тактика переговорів</b>	<b>Так ви можете реагувати</b>
1	Партнер зайняв повністю протилежну позицію	Чекайте до тих пір, поки партнер щонабузь скаже
2	Вам висувають завищені вимоги	Дайте зрозуміти, що такі умови не обговорюються
3	Вас обмежують часом	Скажіть чітко, що ви можете скористатись іншими пропозиціями
4	Партнер вас весь час перебиває	Попросіть ввічливо, але твердо, дати завершити думку. Повторіть прохання
5	На аргумент протилежної сторони вам не приходять у голову слушні думки	Часто буває достатньо короткої миті між фразами для того, щоб знову зосередитися на обговорюваному питанні
6	Вам здається, що партнер затримує переговори	Поясніть, що ви повинні обговорити питання з іншим партнером. Тим самим ви висуваєте важливу причину для призначення нової дати переговорів. Аргументуйте гіпотетично: – Приймаючи, я б... –

		Якби ми прийшли до результату тоді, коли...
7	Вам нав'язливо ставлять питання	Оцінюйте лише те, що партнер хоче сказати по суті
8	Наводять на підтримку своїх аргументів цифри, дані, факти, результати досліджень, які вам невідомі	Вимагайте точної вказівки джерела; попросіть, щоб вам дали в руки оригінал
9	Пункти договору й умови операції, що висуваються протилежною стороною, уявляються неістотними	Попросіть якнайточніше розкрити зміст пропозицій
10	Партнер поводить з вами поблажливо	Покажіть, що ви не звертаєте увагу на те, як поводить партнер
11	Використовує терміни, яких ви не знаєте	Наполегливо попросіть партнера чітко й доступно пояснити терміни, які використовуються
12	Ставить за мету переконати вас	Не поспішайте закінчити починати переговори; використовуйте час на розмови особистого характеру. Схарактеризуйте проблему і при цьому сконцентруйте увагу на інтересах партнера. Сформулюйте свою пропозицію про ухвалення рішення у формі питання: – Якої ви думки про...? – Як ви розцінюєте...?

Таблиця 9

### Орієнтованість партнера

<i>Орієнтовані на конфлікт</i>	<i>Орієнтовані на консенсус</i>
--------------------------------	---------------------------------

1	<i>Заперечувати</i> "Цього я ще не чув" "Це ви бачите в спотвореному світлі" "Тут ви мене неправильно зрозуміли"	<i>Ставити питання</i> "Якої ви думки про це?" "Як ви про це здогадалися?" "До якої теми ви хочете звернутися?"
2	<i>Повчати</i> "Ви повинні ще раз ретельно проглянути документи" "Ви повинні мене краще слухати" "Отже, тепер ви мене уважно послушайте"	<i>Констатувати</i> "Це новий аспект питання для мене" "Мені важко стежити за вами"
3	<i>Виправдовувати</i> "Це, мабуть, було так..." "Цього мені ніхто не сказав"	<i>"Я" - звернення</i> "Я не розумію, чому ви надаєте цьому пункту надаєте таке велике значення. Я хотів би, щоб ми перейшли до наступного питання" "Мені подобається хід переговорів, які ми до цих пір вели"
4	<i>Переконувати</i> "Адже ви зі мною однієї думки, що..."	<i>Уважно слухати</i> "З ваших слів висловлювання я заключаю, що..." "Що стосується мене, я з вами погоджуюсь, але як..." "Я правильно вас зрозумів, що..."
5	<i>Стверджувати</i> <i>Наполягати</i> "По-іншому це не можна зробити" "Я на це дивлюся так..."	<i>"Вигода"</i> – аргументація "Це означає для вас..." "Тим самим ви отримуєте гарантію"
6	Провокувати, ігнорувати, іронізувати «Ваша поведінка, яку ми до цих пір спостерігали, доводить, що	

	<p>ви дієте нещадно»</p> <p>«Ваша пропозиція показує, що ви теоретик. На жаль, на практиці це все виглядає по-іншому»</p>	
--	---	--

*Приклади маніпулятивних тактик.*

**Затягування** – застосовується у тому випадку, коли зачіпаються питання, небажані для обговорення. Приклад – прохання відкласти розгляд проблеми, перенести на інший час або ігнорування її. Інколи в ситуаціях, коли переговори зайшли в тупик, доцільно скористатися цією тактикою, перейти до розгляду інших питань або оголосити перерву. Затягування може зіграти позитивну роль, коли, наприклад, необхідно узгодити питання з іншими організаціями або ретельно продумати, добре зважити позитивні й негативні моменти, які пов’язані з ухваленням пропозиції партнера.

**Салямі** – різновид “затягування”. Прийом полягає в тому, що інформація про власні інтереси, оцінки й т.п. дається дуже маленькими порціями за принципом нарізування ковбаси салямі – звідси й назва. Зміст прийому в тому, щоб змусити партнера першим "розкрити свої карти", а там уже залежно від цього відповідним чином діяти. Застосування цього прийому обертається штучним затягуванням переговорів на шкоду справі.

**Прийом «пакетування»** – це коли декілька пропозицій або питань пов’язуються і пропонуються до розгляду у вигляді «пакета», наприклад «пакет» для торгу, «пакет» для пошуку розв’язання проблеми. «Пакет» у рамках торгу пов’язує привабливі й малопривабливі пропозиції. Автор «пакета» виходить з того, що партнери, зацікавлені в декількох пропозиціях з цього «пакета», приймуть й інші. Часто такий прийом називається «Продажем з навантаженням».

«Пакет» для пошуку розв’язання проблеми в межах дискусії означає обмін поступками між її учасниками і залишення свідомства цього обміну в «пакеті».

**Завищення вимог** – полягає в тому, щоб включити до складу обговорюваних проблем пункти, які потім можна безболісно зняти, зробивши вигляд, що це є поступкою, і зажадати аналогічних кроків з боку партнера. Причому ці пункти повинні містити пропозиції, явно неприйнятні для партнера.

**Подвійне тлумачення** – у виробленому в ході дискусії документі одна із сторін “закладає” у формулювання подвійне значення, яке не помічається партнером, з тим щоб потім трактувати угоду в своїх інтересах, нібито не порушуючи її.

**«Поганий поліцейський – добрий поліцейський».** Тактика відома по детективним романам: «Два слідчий допитують підозрюваного. Один притримується жорсткого підходу, а інший – м’якого. Підозрюваний, наляканий першим, під дією контрасту розповідає все другому». Отже, розв’язання проблеми буде досягнуте, коли опонент погодиться узгоджувати питання з Вами, а не з тими, хто агресивно налаштований.

**Сюрприз** – прийняття пропозиції, яка за розрахунками партнера не повинна бути прийнята вами. Мета – викликати розгубленість, тобто, узяти ініціативу в свої руки. Відмова від власних пропозицій, коли партнер готовий піти на їхнє прийняття. Цілі тут можуть бути різними: і затягування переговорів, і спроба "уторгувати побільше", і небажання взагалі що-небудь вирішувати за допомогою переговорів. Погрози. Це силовий метод, який застосовується при жорсткому підході. Якщо дійсно є чим погрожувати, то тактика може мати успіх.

**Висування вимог по висхідній.** Коли одна сторона згоджується з пропозиціями та вимогами іншої, остання може висувати все нові й нові вимоги, поліпшуючи умови домовленості для себе. Ця тактична лінія спрацьовує, коли партнер дуже зацікавлений у підписанні вже узгоджених

домовленостей і володіє значними ресурсами, порівняно з тими, яких вимагає поступка на переговорах. Висунення вимог в останню хвилину – полягає в тому, що наприкінці переговорів, коли залишається тільки підписати контракт, один з партнерів висуває нові вимоги. Якщо інша сторона дуже зацікавлена в контракті, вона прийме ці вимоги. Але іноді буває так, що підписання контракту з цієї причини відкладається або взагалі зривається.

**Блеф.** Партнер стверджує щось явно помилкове, сподіваючись отримати потрібний результат. Блефують у нашому житті практично всі. Якщо у вас немає причин довіряти партнеру, не робіть цього. Але це зовсім не означає, що ви повинні назвати його брехуном. Переговори повинні продовжуватися, але вже без довіри. Тому, коли ви відчуєте, що ваш партнер наводить фальшиві факти, не прагніть відразу викрити його в брехні. Заявіть такому партнерові, що ви ведете переговори незалежно від того, довіряєте або не довіряєте йому, і збираєтеся перевірити всі його фактичні заяви, оскільки це ваша принципова позиція на переговорах. Такого роду заяви завжди потрібно робити в дуже коректній формі з відповідними у такому разі вибаченнями.

***Найширше застосування в переговорних процесах одержували такі тактики поведінки.***

1. *«Видима співпраця».* Ця тактика може бути використана в стратегіях «виграш-програш» або «програш-програш». Вона характеризується тим, що партнер, який зайняв тактику «видимої співпраці», заявляє про свою готовність співпрацювати, створює видимість конструктивної поведінки. Але постійно знаходить привід відійти від ухвалення угоди, всіляко зволікає термінами її підписання. Така тактика може застосовуватися для виграшу часу і створення умов для рішучого штурму – або для перемоги, або для взаємознищення.

2. *«Дезорієнтація партнера».* Ця тактика, як і попередня, може використовуватись у стратегіях «виграш-програш» або «програш-програш». Але на відміну від попередньої вона є активнішою і цілеспрямованішою.

Така тактика заздалегідь планується і характеризується такими прийомами, як критика конструктивних положень партнера, використання несподіваної інформації, обман, погрози, блеф та ін. Основною метою тактики дезорієнтації є примус партнера до дій у напрямі ваших власних інтересів.

3. *«Провокація відчуття жалості партнера».* Ця тактика, як і попередні, застосовується в стратегіях «виграш програш» або «програш програш». Основною метою такої тактики є приспання пильності суперника, зниження його активності, підштовхування на поступки. Зрештою, провокація почуття жалості спрямована на підготовку умов для рішучих дій або укладання договору. Ці цілі досягаються застосуванням таких прийомів, як: виявлення душі, створення образу беззахисної, слабкої людини, скарги на страждання, незаслужені образи тощо.

4. *Ультимативна тактика.* Ця тактика є однією з жорстких і застосовується, зазвичай, при реалізації стратегії «виграш-програш» або «програш-програш». Вона характеризується пред'явленням ультиматуму на самому початку переговорів.

*Ультиматум* – вимоги, що пред'являються одним з учасників конфлікту іншому в категоричній формі із вказівкою конкретних термінів виконання цих вимог і загрозою застосування певних дії в разі відмови.

Основний прийом ультиматуму – *загроза*. Крім того, у процесі пред'явлення ультиматуму можуть бути використані: *шантаж, демонстрація сили, блеф та інші засоби маніпуляції*. Часто в ультимативній тактиці використовуються спеціальні прийоми: «прийом альтернатив» і «прийом затвора».

Суть *«прийому альтернатив»* полягає в тому, що противникові пропонується вибір з двох непривабливих для нього варіантів розв'язання проблеми, які задовольняють ваші особисті інтереси. Такий прийом психологічно розрахований на тих, хто надає суперникові змогу «врятувати особу», хоча ці можливості й уявні. Адже пропонувані альтернативи, по суті, є тотожними за значущості для суперника, і вибору, як такого, у нього немає.

*«Прийом затвора»* відрізняється тим, що ультимативна дія на противника виявляється через власне ослаблення контролю за ситуацією. У цьому випадку ініціатор ультиматуму імітує створення безвихідної для себе ситуації, пов'язуючи її з поганими наслідками при невиконанні вимог іншою стороною. Такий прийом широко використовується терористами.

При аналізі ультимативної тактики потрібно ретельно враховувати умови її вживання. Професійне висування ультиматуму передбачає вкрай не вигідне положення суперника в конфлікті. Тому для досягнення такої ситуації використовуються *прийоми вичікування: затримка початку переговорів, свідоме запізнення або неприбуття на заплановану зустріч, відхід від контакту з суперником і тому подібне.*

Крім того, слід знати, що ультиматум може висуватися не лише на початку переговорів з метою проведення їх у бажаному напрямку, але й у процесі переговорів. Зазвичай, у цьому випадку ультиматум спрямований на переведення переговорів у річище силової стратегії (наприклад, «виграш-програш»), або на припинення переговорів взагалі. У другому випадку ультиматум пред'являється в неприйнятній для суперника формі. Тут, окрім неприйнятних вимог за змістом, пускаються в хід образи, порушення правових і етичних норм. Усе це використовується з метою застосувати відмову противника для захисту своїх запланованих насильницьких дій проти нього. Особливо широко така тактика застосовується в міжнародних відносинах.

5. *Тактика видавлювання поступок.* Ця тактика відрізняється від ультимативної тим, що вимоги пред'являються суперникові не відразу, а поетапно. Причому кожна з вимог, представляється як вичерпна. Очевидно, що тактика видавлювання поступок застосовується в стратегії «виграш-програш», але вона може бути використана і для досягнення основних цілей в інших стратегічних підходах. Видавлювання поступок досягається прийомами позиційного і психологічного тиску.

*Прийом «зачинені двері»* зводиться до демонстрації відмови від вступу до переговорів. Причому така демонстрація застосовується за умови, що противник зацікавлений у переговорах. У цьому випадку він готовий піти на поступки для залучення до переговорів протилежної сторони.

*Прийом «пропускний режим»* передбачає висунання попередньої поступки як умови для початку переговорів або для їх подальшого продовження. Поступка тут відіграє роль пропуску.

*Прийом «візування»* використовується, коли угода з якогось питання майже досягнута, але вона не влаштовує достатньо ініціатора «видавлювання» поступок. Тоді для отримання нової поступки він заявляє про обмеження своїх повноважень на ухвалення рішення в тому вигляді, у якому воно підготовлене, і про те, що це питання потребує додаткового узгодження з вищими інстанціями. Цей прийом розрахований на те, що противник не може чекати і готовий піти на нові поступки, аби угода була підписана зараз.

*Прийом «зовнішньої небезпеки»* використовується як демонстрація готовності прийняти пропозицію суперника, але при цьому робиться заява про те, що виконання його ставиться під загрозу із-за втручання із зовні. При цьому обговорюються умови, які б виключали втручання зовнішніх сил або дозволяли б їх нейтралізувати. Такі умови є не що інше, як форма поступки, яка «видавлюється».

Прийоми *психологічного тиску* дещо відрізняються від прийомів *позиційного тиску*. Якщо прийоми позиційного тиску засновані на створенні конкретних умов, що вимушують суперника йти на поступки, то психологічні прийоми направлені на ослаблення волі противника, на спонукання його до підсвідомого прагнення швидше закінчити переговори ціною незапланованих поступок.

Розглянемо деякі з таких прийомів. *Прийом «читання спересердя»* є прийомом, суть якого полягає в такому. Словам суперника приписують приховане значення і «викривають» «справжні мотиви», які ховаються за

сказаними словами. Отже, суперникові можна приписати все, що завгодно, і змусити його виправдовуватись у тому, чого він не здійснював. Зазвичай, спростувати звинувачення, що висувається, буває дуже складно, або взагалі неможливо, оскільки ставка робиться на принцип «чужа душа – сутінки».

*Прийом «останньої вимоги»* використовується, коли тривалі переговори підійшли до завершальної стадії. Утомленому від виснажливих, деколи неприємних, тяжких переговорів опонентові у фіналі висувають ще одну вимогу. І він, зазвичай, погоджується з нею.

*б. Тактика лавірування резервами поступок.* Для успішної реалізації стратегічних цілей переговорного процесу, особливо роблячи ставку на стратегію «виграш–виграш», потрібно знати резерви поступок. Резерв власних поступок створюється на основі аналізу балансу інтересів у конфлікті і співвідношення сил і засобів протиборчих сторін. Цей резерв ділиться на кількість поступок і продумуються умови використання кожної з них. Резерв поступок противника визначається і прогнозується на основі аналізу балансу інтересів і співвідношення сил і засобів протиборчих сторін. Важливим джерелом прогнозу резерву поступок суперника є попередня інформація про його конфліктні вимоги, про які він готується заявити на переговорах. Часто при зборі й аналізі такої інформації можна встановити і заготовлені опонентом поступки.

Отже, *маніпуляція* – це вид психологічної дії, майстерне виконання якої веде до прихованого збудження в іншій людині намірів, які не співпадають з його актуально існуючими бажаннями. Маніпулятивна дія на опонента в спілкуванні є не що інше, як тиск. Але на відміну від прямого, відкритого тиску вона виступає в прихованій формі.

Маніпулятор діє за принципом: «м'яко стелить та твердо спати». **Психологічний тиск** спрямований на послаблення волі опонента та його здатності опиратися, викликає підсвідоме бажання скоріше закінчити переговори навіть ціною більших поступок, ніж передбачалось. Приниження опонента може здійснюватися в різних формах, зокрема:

- особисті нападки ( „дурень”, „говорите ахінею”, „нічого не розумієте в цій справі”);
- повчальні вказівки („не треба нервуватись”, „думайте швидше”, „краще б записати, а то забудете” тощо);
- зауваження щодо зовнішнього вигляду („схоже, ви захворіли”, „ у вас якийсь утомлений вигляд”);
- ігнорування опонента (його примушують чекати, переривають розмову з ним для розмови з іншим);
- викривлення загальноприйнятих норм контакту, заплутування опонента туманними та малозрозумілими роздумами;
- „читання в серцях” – словам опонента приписується таємний зміст і „розвінчуються” справжні мотиви поведінки (таким способом можна звинуватити опонента в будь-яких поганих намірах і примусити його виправдовуватися в тому, чого в нього немає – „Ви це стверджуєте через заздрощі”, „Ви ж самі розумієте, що це неправильно, тільки не хочете визнати своєї помилки”, „Ви наполягаєте на цьому лише тому, що боїтесь начальника”);
- штучне затягування переговорів шляхом виводу дискусії в сторону обговорення очевидних речей, зачіпки з дрібниць;
- прийом „останньої вимоги”, коли переговори вже майже завершені, в останній момент висувається ще одна вимога, утомленому опоненту звичайно важко відмовитись від досягнутих результатів, яких добитися було важко, і це примушує його погодитись з тим, від чого він раніше відмовлявся.

Ще одна *класифікація маніпулятивних прийомів* сказує на такі, що найчастіше зустрічаються: посилення на авторитет; висмикування окремих фраз із контексту, що спотворює смисл (зміст); відхід від теми розмови, гострих проблем; натяки; лестощі; жарти-висміювання; передбачення жахливих наслідків.

### **3. Протидія недобросовісним (маніпулятивним) прийомам ведення переговорів**

*Спільне правило протидії маніпулятивним прийомам включає три основні компоненти:*

1. Розпізнати тактику партнера.
2. Відкрито поставити про неї питання.
3. Обговорити її (поставити під сумнів законність, правомірність, бажаність).

Зробивши це, ви скоріше за все зможете протистояти тактиці недобросовісних учасників переговорів і не будете втягнутими в неї. Адже тактика працює тільки тоді, коли її використовують обидві сторони. Основні прийоми маніпулятивної тактики ведення переговорів виглядають так:

1. *Навмисний обман.* Партнер затверджує щось свідомо помилкове. Проте у випадку, якщо ви виражаєте сумнів, він яскраво демонструє свою образу. Для протидії цьому прийому з самого початку слід підкреслити, що ви завжди відокремлюєте особисті проблеми від ділових і збираєтеся вести переговори незалежно від довіри або недовіри до іншої сторони. Скажіть, що маєте намір перевіряти всі фактичні заяви партнера. Нагадаєте йому, що, наприклад, у магазині продавець не сумнівається в чесності покупця, проте не віддає річ, доки не переконається, що він сплатив за покупку. Запропонуйте вашому партнерові зробити те ж саме: перевірити при потребі всю інформацію, яку ви йому надаєте. Така “застережлива” заява на початку будь-яких переговорів повинна бути для вас обов'язковою (ця **тактика протидії називається «Сумнви щодо виконання»**).

2. *Гра на повноваженнях.* Цей прийом може виглядати: у момент переговорів, коли ви вважаєте, що вироблена тверда домовленість, інша сторона оголошує вам, що в неї немає прав і повноважень ухвалювати остаточне рішення і йти на поступки. Їй необхідно отримати схвалення якоїсь

іншої особи (начальника, керівника і так далі). Є два варіанти протистояння цьому прийому (що досить часто зустрічається): а) перш ніж приступити до переговорів, запитайте в протилежної сторони: “Які повноваження вони мають у своєму розпорядженні в даному випадку?” Отримавши нечітку відповідь, негайно залишіть за собою право переглянути будь-який пункт угоди або запропонуйте зустрітися з людиною, що володіє реальними правами; б) Якщо ця ситуація виникла в процесі переговорів; або наприкінці переговорів, можна сказати приблизно так: “Якщо ваше керівництво (начальство) завтра схвалить цей проєкт, ми підпишемо цю угоду і будемо вважати, що домовилися. Інакше кожен із нас має право вносити до проєкту угоди будь-які зміни...” (*Неясні повноваження*)

3. *Сумнівність намірів*. Інша сторона пропонує вам як одну з умов (пунктів) договору щось, що, на ваш погляд, вона виконувати не збирається. Що робити? Виразити впевненість у чесності протилежної сторони і малої ймовірності порушень вказаної умови угоди. Потім внесіть до договору пункт, що передбачає досить|достатньо| жорсткі санкції у разі|у разі| невиконання “сумнівної” умови.

4. *“Гра в темну”*. Це – не навмисний обман, адже бути не зовсім відвертим – не означає обманювати. Це ситуація, коли ваш партнер з переговорів ставить прямолінійні питання, які зводять нанівець сенс переговорів: “Скільки б ви заплатили при потребі?” Що робити|чинити|? У даному випадку ваша відповідь може виглядати приблизно так: “Давайте не спокушатимемо один одного можливістю збрехати. Якщо ви вважаєте, що, обговорюючи деталі, ми даремно втрачаємо час, оскільки не зможемо домовитися, то пропоную довірити нашу справу надійній третій стороні, яка і скаже, чи є у нас підґрунтя для угоди”.

5. *Погані фізичні умови для переговорів*. Вибір місця для переговорів – питання важливе. Перебуваючи на “території” ваших партнерів, ви маєте право розраховувати на відповідні умови. (Про те, щоб вони були створені, ви можете попросити заздалегідь.) У цьому випадку місце дає вам і деякі

психологічні переваги: інша сторона буде уважніше прислухатися до ваших пропозицій. Проте, якщо ви відчуваєте, що фізичне докільля працює проти вас (невдало вибрано приміщення, є причинини, які відволікають, наприклад, телефонні дзвінки, відвідувачі і т. д.), і підозрюєте, що це зроблено спеціально, аби змусити вас поступитися, то вихід може бути таким: скажіть прямо, що вам незручно вести переговори за таких умов, потім запропонуйте влаштувати перерву, перейти в інше приміщення або зустрітися в інший час **(Некомфортні умови проведення переговорів)**.

6. *Особисті випадки*. Партнер може зневажливо поставитися до вас особисто, до вашого службового положення або положення, яке ви займаєте під час переговорів:

1. Змусити себе чекати.
2. Переривати переговори для інших справ.
3. Дати вам зрозуміти, що ви неосвічені.
4. Не слухати вас і кілька разів повторювати сказане.
5. Не дивитися вам в очі тощо.

Якщо все перераховане ви усвідомлено сприймете як прийоми психологічної боротьби, це саме допоможе нейтралізувати їх. Можливість подальшого використання особистих випадів зведеться до мінімуму, якщо ви поставите питання про зверхнє ставлення до вас особисто на відкрите обговорення.

7. *“Він поганий – я хороший”*. Цей прийом використовується найчастіше при багатосторонніх переговорах. Один з учасників може “зіграти на контрасті”: запропонувати вам вигідніші умови, ніж висловила якась інша сторона.

На такі пропозиції слід реагувати обережно. Краще, якщо ви продовжуватимете наполягати на об'єктивних критеріях. Наприклад: “Я ціную ваше прагнення до розумної угоди, але як і раніше хочу знати, чому ви вважаєте свою ціну справедливою? Які ваші підстави? Я готовий заплатити і велику суму, якщо ви переконаєте мене, що це найсправедливіша ціна”. Як

бачите, для боротьби з деякими непристойними способами ведення переговорів застосовуються превентивні заходи. І це правильно. Краще заздалегідь запобігти можливим неприємностям, ніж шукати вихід тоді, коли вони вже сталися (хоча потрібно бути готовим і до цього).

**Маніпулювання – це діяльність людини, мета якої спрямована на неусвідомлювану зміну поведінки співрозмовника проти його волі.**

**Маніпулювання – це стратегія поведінки, за якої досягаються переваги й вплив на інтереси партнера через прихований, неусвідомлюваний партнером тиск на нього.** Звичайно маніпулювання настільки приховане, що «жертва» навіть не розуміє сенсу того, що відбувається. Зважаючи на це швидке «розпізнавання» того, що відбувається, може допомогти швидко відреагувати й повернути переговори в потрібне річище. У таблиці наведені шість прикладів маніпулювання емоціями та очікуваних реакцій, які були спричинені незначними або навіть невідчутними для опонента діями.

Часто конструктивне розв'язання конфлікту залежить не лише від навиків ефективного спілкування або здатності суб'єктів конфліктної взаємодії опанувати технології управління емоціями в переговорному процесі, але й від застосування ними маніпулятивних дій.

Таблиця 10

***Реакції на маніпулятивну поведінку та захист від неї під час переговорів***

<b>Маніпулятивна поведінка</b>	<b>Передбачувані реакції опонента</b>	<b>Способи захисту</b>
Вказати опонентові на можливу критику його дій з боку своєї	Зростає почуття хибно зрозумілого, почуття невідомості	Видавати гнів і подив, що інша сторона може принизитися до такої

команди громадської думки	або		тактики
Демонструвати самовпевненість непереможність	і	Опонент входить у роль "прохача", оскільки бачить неефективність своїх зусиль	Бути скептично налаштованим стосовно позиції опонента, поступово демонструючи більшу самовпевненість
Багатослівно доводити, що докази опонента не є логічними		Зростає відчуття безсилля, оскільки здається, що й інші докази й аргументи будуть розтрошені	Ввічливо пояснити, що інша сторона нечітко зрозуміла ситуацію
Задавати риторичні запитання про поведінку й здоровий глузд опонента		Виникає тенденція відповісти на всі запитання в надії на вихід, якщо це не вдається, з'являється почуття слабкості	Не відповідати, а зауважити, що інша сторона некоректно задає питання
Чергувати гнів і приязнь	і	Зростає невпевненість, опонент дезорієнтується	Відповідати дружнім ставленням на приязнь і гнівом на гнів від іншої сторони
Блефувати, вдаючи, що ваша залежність від опонента не є великою		Опонент втрачає впевненість у тому, що він зможе втримати позицію	Продовжуючи задавати критичні питання, демонструвати тепле ставлення

Складнішими для визначення є маніпуляції, які належать до так званих «соціальних звичаїв». Якщо це застосовується не занадто часто і з достатньо

навіюваним опонентом, то йому (опонентові) буде важко захиститися від них. Цілком мимовільно він відчуває сором і навіть неповновартість. Його невпевненість зростає. Він вагається й починає припускатися помилок. Таке маніпулювання – це звичайна тактика "боротьби". Використовуючи ці методи, переговорник «б'є» по опонентові тимчасовою перевагою посилення своєї початкової позиції в розмові. Але це врешті-решт призводить до ескалації конфлікту, адже посилення позиції часто має ефект, що викликає роздратування. Але вміння уникнути маніпуляцій та утримати свою позицію є хоча й важливою, але додатковою умовою переговорів.

**Для протидії тактиці жорстокого стилю** можна застосовувати такі прийоми, зокрема „тримати удар” – не піддаватися страху перед силою противника, оскільки загроза застосування сили та її дійсне застосування – „дистанція величезних розмірів”. Часто для опонента це може обійтися дорого, тому-то він і йде на переговори. Сила позиції в переговорах – відносне поняття. Так, наприклад, у 1968 році радянськими спецслужбами були заарештовані чеські ліберальні лідери. Добиваючись їх звільнення, президент Чехословаччини Л.Свобода не мав ніякої сили, що могла б вплинути на радянських керівників. Баланс сил був явно не на його користь. Проте він сказав Л.Брежнєву: „Я накладу на себе руки. Моя кров буде на Ваших руках. І ніхто у світі не повірить, що це не Ви вбили мене”. Чеські лідери були раптово звільнені й взяли участь у переговорах.

Ще одним прийомом протидії тактиці жорсткого стилю може бути **нейтралізація маніпулятивних дій**. Переконавшись у факті застосування маніпуляції, треба дати зрозуміти опоненту, що це йому вигоди не принесе.

**„Психологічне айкідо”**. Оскільки реагування жорсткістю на жорсткість не завжди доцільне, оскільки воно може завести в тупик, фахівці радять краще спрямувати енергію напору опонента на нього самого. До принципів східного бойового мистецтва айкідо відносять: не ставити жорсткого захисту,

м'яко відступати, амортизувати напір противника, щоб повернути його енергію проти нього самого.

Приклад психологічного айкідо: „Швейк, ви – ідіот! Так точно, осмілюсь докласти, пане полковнику, ідіот.” Чим більш енергійно опонент на чомусь наполягає, тим важче іншому буде заперечити проти санкцій за порушення обіцянок.

**Головною ж є змістовна робота з пошуків взаємно задовільних рішень і подолання розбіжностей.** Ефективність роботи щодо зменшення розбіжностей і пошуку альтернатив залежить від чіткості, організації взаємодій. Для цього:

- 1) ставте запитання для уточнення вимог іншої сторони, запитуйте про потреби, смакові чи інші вподобання;
- 2) аргументуйте свої пропозиції:
  - детальне обґрунтування (стисло і твердо);
  - один чи два докази, але переконливі; – не сперечайтесь, не набирайте балів;
  - розвивайте кожну нову ідею, яка походить від іншої сторони
- 3) усувайте сумніви:
  - нейтралізуйте доводи партнера (щоб зберегти добрі стосунки, прагнути довіри), врівноважуйте спільні потреби;
  - намагайтеся розмовляти з «доброю людиною»;
  - підкреслюйте пункти, стосовно яких є згода;

Таблиця 11

***Маніпулювання "благопристойністю" та справедливістю***

<b>Маніпуляційна поведінка</b>	<b>Передбачувані реакції опонента</b>	<b>Способи захисту</b>
--------------------------------	---------------------------------------	------------------------

"Будь приязним", висловлюй високу оцінку опоненту	Згідно з правилами етикету викликає приязнь у відповідь, тобто "підпорядковану реакцію"	Бути приязним у відповідь, але без догідливості, або ж ігнорувати це
"Патетичні" заклики до розуміння своєї позиції	Підштовхує опонента до великодушності й безкорисливості	Уникати відповідей на заклики
Демонстрування некомпетентності для розуміння "складної" позиції опонента	Виникає необхідність пояснити, а в такий спосіб повідомляти зайву інформацію	Запитувати, що саме є незрозумілим
Орієнтація на обговорення проблеми як чогось незначного	Виникає почуття "старих друзів", які не повинні ускладнювати один одному життя	Спокійно показати, що це є перешкоди
Раціонально-серйозні відносини: твердження базуються на "очевидних" і конструктивних ідеях	Боязнь видаватися несерйозним і неконструктивним	Стверджувати, що уникнули кілька важливих аспектів, які, вимагають обговорення
Патетичне прохання «ввійти в стан»	Викликати прихильність і великодушність	Не брати на себе зобов'язань

#### 4) остерігайтесь безвиході:

- при виникненні напруження переведіть мову на інше, використовуйте гумор;
- попросіть перерву;

#### 5) дотримуйтеся правил поступок:

- усі поступки під умови;
  - не вживайте вираз «ковбасу – шматками»; вживайте вираз «якщо..., тоді...»;
  - поступайтеся потрохи; – дайте те, що для вас дешеве, але для них дороге (і навпаки);
- б) резюмуйте те, що вже зроблене;
- 7) стережіться зміни представника.

Проте дуже часто всі зусилля партнерів із переговорів щодо створення позитивної атмосфери й клімату зводяться нанівець унаслідок допущених комунікативних помилок. Уміння розмовляти й слухати є невід'ємною рисою ефективного переговорника.

**Технології маніпулятивних стратегій і тактик у переговорному процесі.** Моделі поведінки в переговорному процесі учасників конфліктної взаємодії і результат цього процесу багато в чому будуть залежати від вибраної кожним з них стратегії (цит. за С. М. Ємельяновим, 2000).

*Поняття стратегії в нашому контексті має три суттєві моменти, які слід враховувати при аналізі конфліктів і виборі адекватних дій у переговорному процесі.*

*По-перше*, у стратегії закладені найзагальніші установки й орієнтири на результат переговорів. Очевидно, формально-логічний зміст таких орієнтирів зводиться до чотирьох варіантів: однобічний виграш; однобічний програш; взаємний програш; взаємний виграш; Ці варіанти знайшли своє віддзеркалення в конкретних стратегіях переговорного процесу в працях зарубіжних і вітчизняних дослідників цієї проблеми (Р. Фішер, У|. Юрі, У. Мастенбрук та інші). Такими стратегіями є виграш-програш; програш-виграш; програш-програш; виграш-виграш|.

*По-друге*, установки й орієнтири на результат у тій чи іншій стратегії формуються в суб'єктів конфліктної взаємодії на основі аналізу співвідношення інтересів, а також можливостей, сил і засобів із задоволення цих інтересів. При цьому необхідно враховувати чинники, що впливають на такий аналіз. Серед них особливу роль відіграють такі: а) особові якості того,

хто конфліктує, його мислення, досвід, характер, темперамент і т.д.; б) інформація, яку мають у своєму розпорядженні суб'єкти конфлікту про себе і про свого противника; в) інші суб'єкти соціальної взаємодії, безпосередньо не включені в конфлікт, але що займають певну позицію щодо конфліктуючих сторін; г) зміст предмета конфлікту, образу конфліктної ситуації, а також мотивів суб'єктів конфлікту.

*По-третє*, вибір тієї чи іншої стратегії в переговорному процесі відображає той чи інший тип поведінки в конфлікті за моделлю Томаса Кіллена.

Характеристика основних стратегій у переговорних процесах представлена в таблиці. Будь-яка стратегічна мета досягається застосуванням конкретних тактичних прийомів. Інакше кажучи, та чи інша стратегія переговорного процесу забезпечується застосуванням тих чи інших тактик поведінки або тактичних технологій.

Таблиця 12

***Характеристика стратегій у переговорному процесі***

<b>Тип стратегії</b>	<b>Стратегічні цілі</b>	<b>Чинники стратегії</b>
Виграш-програш	Виграш за рахунок програшу опонента	Предмет конфлікту; завищений образ конфліктної ситуації; підтримка конфліктанта у формі підбурювання з боку інших учасників соціальної взаємодії; конфліктна особа
Програш-виграш	Відхід від конфлікту, поступка опонентові	Предмет конфлікту; занижений образ конфліктної ситуації; залякування у формі погроз, блефу і т. п.; низькі вольові якості, особа конформістського типу

Програш- програш	Самопожертва в ім'я загибелі суперника	Предмет конфлікту; неадекватний образ конфліктної ситуації; особа тих, хто конфліктує (природна або ситуативна агресивність); відсутність бачення інших варіантів розв'язання проблем
Виграш- виграш	Досягнення взаємовигідних угод	Предмет конфлікту; адекватний образ конфліктної ситуації; наявність сприятливих умов для конструктивного вирішення проблеми

**Висновок.** Широке застосування тактики лавірування поступками можна також застосувати при розв'язанні комерційних, фінансових і економічних суперечок. Особливу практичну цінність у протистоянні маніпулятивним діям надають так звані типові маніпуляції в переговорах і способи протидії ним. Часто конструктивне розв'язання конфлікту залежить не лише від навиків ефективного спілкування або здатності суб'єктів конфліктної взаємодії опанувати технології управління емоціями в переговорному процесі, але й від застосування ними маніпулятивних дій.

## ТЕМА 11. ПРОЦЕС МЕДІАЦІЇ ТА ГОЛОВНІ УМОВИ ДОСЯГНЕННЯ УСПІХУ В ПЕРЕГОВОРАХ

### 1. Медіація конфлікту

**Посередництво** – це сприяння процесові досягнення домовленості між двома сторонами, яке здійснюється третьою стороною. Згідно зі ст. 10 Закону України «Про порядок розв'язання колективних трудових спорів (конфліктів)», «незалежний посередник – визначена за спільним вибором

особа, яка сприяє встановленню взаємодії між сторонами, проведенню переговорів, бере участь у виробленні примирною комісією взаємоприйняттого рішення». Посередник стимулює конструктивне обговорення спірних питань і сприяє порозумінню сторін передусім через упровадження певних процедурних правил, формування порядку денного переговорів, впливу на психологічну атмосферу, у якій відбуваються переговори.

Посередництво є творчим процесом, у якому велику роль відіграють інтуїція та досвід, що мають допомогти посередникові знайти таку тактику дій, котра буде адекватною:

- 1) специфіці конфлікту;
- 2) стилям поведінки в конфлікті й на переговорах між сторонами конфлікту;
- 3) цілям посередництва.

**Успішний посередник** – це тверезий реаліст, який, як підкреслюється в роботах зарубіжних авторів, не ставить за мету досягнення справедливого або найкращого розв'язання конфлікту, а прагне прийняттого для сторін урегулювання спірного питання або питань. При цьому досягнення згоди розглядається як поетапний процес, зумовлений виявленням певної спільності та взаємозумовленості інтересів сторін, зростанням їхньої взаємодовіри й готовності до спільного пошуку та збалансованого розв'язання спірних питань. Як правило, посередник намагається стримати ескалацію конфлікту, але в окремих випадках може допускати тимчасову ескалацію з метою продемонструвати сторонам непродуктивність обраної ними тактики ведення переговорів. Згідно з українським законодавством участь посередника в переговорах між сторонами трудового конфлікту починається після залучення його примирною комісією, тобто фактично з офіційного початку переговорів, а не з моменту, коли переговори зазнали невдачі, а сторони переконалися у своїй неспроможності самотійно улагодити конфлікт. Права, роль і функції посередника в роботі примирної

комісії на сьогоднішній день законами не регулюються, а визначаються за згодою сторін. Наприклад, за посередником законодавчо не закріплено функцію головування на переговорах у примирній комісії. На наш погляд, це зменшує можливість посередника впливати на перебіг переговорів, тому він має обумовити свою згоду на посередництво угодою зі сторонами як щодо умов та порядку оплати своєї праці, так і щодо своїх функцій і прав.

Таким чином, участі в переговорах у примирній комісії передують переговори посередника зі сторонами стосовно умов своєї участі в улагодженні конфлікту. Це відповідальний етап діяльності посередника, який впливає на кінцеву ефективність його роботи. Дуже важливо усвідомити саме переговорний характер стосунків зі сторонами конфлікту і провести роботу на цьому етапі професійно, ствердивши свій авторитет і обумовивши для себе важелі впливу на поведінку сторін у переговорах. Щоб досягти успіху, треба бути готовим до жорсткого обстоювання найширших повноважень щодо управління процесом переговорів. Іноді вважають (на наш погляд, помилково), що відсутність владних повноважень є специфічною рисою посередництва. У цьому випадку те, що прийняття рішення стосовно розв'язання конфліктної ситуації є прерогативою сторін трудового конфлікту, тлумачать як відсутність владних повноважень у посередника. Але повноваження приймати рішення є лише одним із різновидів влади.

## **Принципи і переваги медіації**

### *1. Принципи медіації*

#### *- Добровільність*

Кожна з сторін добровільно обирає рішення щодо участі у переговорах і усвідомлює, що рішення може бути досягнуте тільки шляхом співробітництва; можливість добровільного припинення процесу на будь-якому етапі.

- **Конфіденційність:** Усе, що відбувається на медіації не розголошується ні медіатором, ні сторонами. За винятком ситуацій, коли сторони планують завдати шкоди собі чи комусь.

- **Щирість намірів щодо вирішення конфлікту**

- **Неупередженість посередника**

- **Нейтральність, безоціночність** — під час процесу медіатор не займає позицію однієї з сторін, не оцінює їх, а в рівній мірі допомагає обом. Медіатор є нейтральним відносно конфлікту (не «втягується» у суперечку) і, в той же час, щиро прагне допомогти сторонам знайти найкраще для обох рішення.

- **Розподіл відповідальності**

Сторони несуть відповідальність за прийняття рішення та його виконання, медіатор – за дотримання правил та принципів процедури.

- **Правомочність сторін**

- **Неформальність та гнучкість процедури медіації**

## 2. Переваги медіації

- Економія часу
- Зниження вартості процесу вирішення спору
- Можливість впливати на результат
- Конфіденційність процедури
- Можливість збереження або відновлення ділових взаємин з партнерами
- Можливість запобігти виникненню подібних конфліктів у майбутньому
- Гарантія виконання рішення (у випадку успішної медіації).

## 2. Функції посередництва та роль медіатора у переговорному процесі

*Медіатор може виконувати різні ролі та функції* у процесі допомоги конфліктуючим сторонам у вирішенні конфлікту. У їх числі:

- "відкривач" комунікаційних каналів, який налагоджує процес комунікації між сторонами або допомагає поліпшення вже існуючої комунікації;

- "глас закону", який допомагає всім сторонам конфлікту визнати право інших брати участь в процесі переговорів;

- "організатор процесу переговорів", який забезпечує процедуру переговорів і часто - формальні моменти кожної зустрічі;

- "тренер", який навчає новачків, некваліфікованих учасників переговорного процесу;

- "експандер ресурсів", який надає процедурну допомогу сторонам і пов'язує їх із зовнішніми експертами, наприклад з юристами, надають необхідну інформацію;

- "дослідник проблеми", який дає можливість учасникам конфлікту розглянути проблему з різних точок зору, допомагає сформулювати основні проблеми та інтереси сторін і побачити взаємовигідні для сторін варіанти вирішення конфлікту;

- "реаліст", що допомагає приймати розумне рішення у відповідності з вимогами реальності;

- "лідер", що бере на себе ініціативу у веденні переговорів з допомогою організації відповідної процедури;

- "посередник" - більш нейтральна роль.

Нейтральність передбачає відсутність будь-яких переваг щодо конкретного результату посередництва. Установка посередника сигналізує учасникам конфлікту і про його бажання зберегти за учасниками право прийняти рішення.

Посередник безпристрасний. Він вільний від уподобань і упереджень.

Посередник – хороший слухач. Мається на увазі, що він повинен володіти технікою активного слухання.

Посередник – людина творча. Будучи вільним від емоційного і психологічного змісту конфлікту, він повинен бути самим креативним членом групи.

Для сприяння конструктивній взаємодії сторін потрібна наявність влади в обох сторін конфлікту і в посередника. Водночас він має пам'ятати, що виключне право приймати рішення мають сторони трудового конфлікту (якщо вони дійдуть згоди).

На думку американського дослідника *Р. Дж. О. Доннела*, люди дуже часто не мають уявлення про деякі *види влади*, що їх могли б застосувати.

Він виділяє дев'ять видів влади, які наводить у порядку збільшення їхньої «ціни» (від найдешевшої до найдорожчої):

1. Процедурна влада – здатність організувати процес взаємодії з поетапними кроками, спрямованими на розв'язання будь-яких суперечностей.

2. Влада особиста – здатність впливати на рішення, дії та поведінку інших осіб через використання логіки, розуміння, наполегливості, довіри, дружби тощо.

3. Референціальна влада – здатність управляти діями інших людей, звертаючись до прецедентів, стандартів, прикладів, до авторитету й громадської думки.

4. Експертна влада – здатність використовувати знання й досвід у якомусь питанні для впливу на рішення інших людей.

5. Влада використовувати резерви – здатність використовувати матеріальні ресурси, час, прогноз майбутнього, підтримку товаришів для прийняття потрібного рішення.

6. Влада обміну – здатність обмінювати одне на інше для досягнення потрібного рішення.

7. Влада винагородження – здатність нагородити людей у випадку, коли вони здійснять певні дії.

8. Ієрархічна влада – здатність використовувати своє службове становище для впливу на інших.

9. Влада покарання – здатність позбавляти підтримки або погрожувати покаранням, ескалацією конфлікту, публічним розголошенням стану справ. Це влада, що дуже дорого коштує з погляду майбутніх стосунків між сторонами.

Наведені види влади різною мірою властиві сторонам трудового спору. Посередник зацікавлений, щоб сторони застосовували різні види влади не проти одна одної, а спрямовували їх у русло розв'язання проблеми.

Посередник зазвичай стимулює сторони до досягнення рішення найвищого рівня в межах можливого.

Виділяють чотири рівні розв'язання конфлікту:

- припинення конфлікту, тобто досягнення угоди щодо припинення дій, які завдають шкоди іншій стороні;
- домовленість із конкретних спірних питань;
- виявлення й ліквідація факторів, які породили конфлікт;
- повне примирення сторін.

### **Основні функції медіатора** (Дж. Уолл нараховував їх більше 50.)

Він забезпечує участь сторін у переговорах, а при тупиковій ситуації, коли сторони відмовляються від зустрічей, здійснює контакт між ними. Для цього застосовуються непрямі та прямі канали комунікації.

Зводить до мінімуму емоційну напругу для забезпечення нормального ходу переговорів, що досягається головним чином нейтральністю його позицій.

Спонукає сторони до уважності й об'єктивної реалістичної оцінки пропозиції та альтернативних рішень кожної сторони, у тому числі й тих, що пропонуються посередником. Завдання посередника в цьому випадку – указати на численні претензії кожного з учасників переговорів і сприяти формуванню їх позицій.

Важливою функцією посередника є пошук такого рішення, яке б задовольнило не тільки учасників переговорів, але і громадську думку, що склалася навколо конфлікту

Організаційна функція посередництва – посередник здійснює комплекс організаційних заходів, зокрема організовує збори, паради, обговорення з учасниками конфлікту та експертами; використовує досвід розв’язання подібних конфліктів, розподіляє функції серед помічників; організує інтелектуальні види діяльності рішення проблеми.

### **3. Структура процесу медіації і його особливості**

*Процес медіації складається з етапів*, кожен з яких має свою мету і зміст. Для успішного проведення медіації необхідно, щоб перехід до наступного етапу відбувався після того, як буде досягнуто усіх цілей на попередньому.

#### **Етап 1. Підготовка до медіації**

Підготовка є вирішальним етапом у процесі медіації. Етап підготовки до спільної зустрічі передбачає роботу з двома важливими компонентами: налагодження контактів зі сторонами та організації простору для проведення медіації.

Медіатор попередньо розмовляє з кожним учасником конфлікту окремо. Така розмова проводиться з тим, щоб:

- проінформувати учасників про процедуру медіації, роль медіатора і учасників в ній та отримати згоду на участь у медіації;
- пояснити принципи і правила медіації та отримати згоду сторін дотримуватися цих правил;
- упевнитися, що час, призначений для зустрічі, зручний для всіх;
- відповісти на питання учасників конфлікту.

Перед проведенням медіації необхідно підготувати приміщення до спільної зустрічі: розставити стільці (найкраще – колом), принести всі необхідні для роботи документи та письмове приладдя тощо.

## ***Етап 2. Вступна частина медіації (вступне слово медіатора).***

На цьому етапі медіатор знайомить учасників з процедурою медіації та її принципами, обговорює зі сторонами правила медіації, відповідає на питання сторін. Перш ніж безпосередньо перейти до обговорення змісту конфліктної ситуації, необхідно переконатися, що сторони розуміють суть процедури, її принципи та погоджуються дотримуватися правил і брати участь у медіації. Для цього медіатор запитує учасників, чи все, з того що він сказав про медіацію, їм зрозуміло і чи є у них питання стосовно перебігу спільної зустрічі. Якщо учасники мають питання, медіатор пояснює незрозумілі моменти ще раз, якщо ні — пропонує сторонам підписати Згоду на участь у медіації.

## **Етап 3. Розповіді сторін**

Цей етап починається з прохання медіатора описати конфліктну ситуацію, пояснити, що сталося. Медіатор може звернутися до одного з учасників або запропонувати сторонам визначитися, хто розпочинатиме розповідь. Завдання цього етапу є надати сторонам можливість висловитися стосовно конфліктної ситуації і їх ставлення до неї. Важливо, перш ніж перейти до вирішення конфлікту, детально визначити і узгодити між сторонами суть проблеми та ключові моменти, що потребують розв'язання. Якщо даний етап буде пропущено або не буде сформульовано основних питань для обговорення, існує ризик, що подальший процес переговорів затягнеться у часі або, у гіршому випадку, конфлікт не матиме перспективи бути врегульованим.

Значну увагу на даному етапі необхідно приділяти роботі із емоціями та переживаннями сторін стосовно конфліктної ситуації та тих наслідків, до яких вона призвела.

Важливість цього етапу також полягає у тому, що він є базовим у побудові діалогу між сторонами, оскільки вони є основними суб'єктами комунікації, а роль медіатора полягає виключно у полегшенні процесу

спілкування між учасниками. Для ефективної роботи медіатора в принагоді стануть навички активного слухання.

Етап «Розповіді сторін» закінчується лише тоді, коли повністю визначені всі проблеми та інтереси, зазначені сторонами, і сторони повністю задоволені цими результатами.

#### **Етап 4. Розв'язання проблеми**

Завдання цього етапу – визначити шляхи розв'язання проблеми та знайти варіант, який задовольнить обидві сторони конфлікту. Для цього медіатор повинен допомогти сторонам:

1. Визначити, які питання потрібно розв'язати в першу чергу, щоб створити основу для наступних рішень.
2. Розглянути питання від найважливіших до менш суттєвих, коли атмосфера не надто напружена. Коли напруженість значна, обирати першими до опрацювання найлегші пункти.

Важливим елементом етапу розв'язання проблеми є визначення переліку проблем. Варто пам'ятати, що сторони повинні спочатку дійти порозуміння у визначенні проблем, а потім намагатися розробити рішення. Не варто одразу «зациклюватись» на якомусь одному варіанті розв'язання. Перед прийняттям рішення напрацюйте різноманітні можливості – для цього можна використати метод «мозкового штурму». Оцінювати можливі варіанти вирішення ситуації доречно тільки тоді, коли було запропоновано декілька. Обговорення шляхів розв'язання конфлікту передбачає визначення переваг і недоліків кожного із запропонованих варіантів. Крім того доречно визначити реалістичність виконання зазначених способів виходу з конфліктної ситуації для обох учасників, адже від цього залежить майбутній успіх «відновлення» стосунків. Також варто обговорити до яких наслідків приведе виконання того чи іншого плану для сторін. Наслідки можуть торкатися фінансових справ, часу, стосунків із друзями, родиною, самооцінки тощо. Наприкінці доречно допомогти сторонам визначити справедливі критерії, якими вони керуватимуться у прийнятті рішень.

## **Етап 5. Укладання та підписання угоди**

Останній етап процедури медіації присвячено підписанню документа, який офіційно закріплює досягнуте протягом попереднього етапу порозуміння. Порозуміння саме по собі — це завжди добре, однак, допоки воно залишається словесною декларацією, немає впевненості, що сторони дійсно порозумілися як конкретно (до деталей) вони будуть виконувати спільний план виходу з конфліктної ситуації. Хоча, треба сказати, в практичній діяльності не бракує випадків укладання між сторонами усної угоди, яка, однак, завжди має значно нижчий статус (особливо для школярів) порівняно з письмовою угодою.

Угода повинна містити чіткий план виходу з конфліктної ситуації з вказаними часовими рамками та розподілом відповідальності між учасниками конфлікту. Формулювання угоди повинні бути чіткими та зрозумілими учасникам, а також мати стверджувальну, позитивну форму викладу.

## **4. Види і стратегії посередництва. Посередництво в трудових конфліктах**

*Розрізняють такі види медіації:*

1. Медіація у школах
2. Примирення потерпілого і правопорушника
3. Медіація у галузі корпоративного управління: конфлікти між членами Ради; спори, пов'язані з питаннями корпоративного управління (спори між посадовими особами компанії, спори між інвесторами, спори між акціонерами і компанією, спори між компанією та її посадовими особами).
4. Медіація в адміністративних справах.

Відмінність у діяльності посередника в трудових конфліктах від роботи посередника в міжнародних конфліктах зумовлено передусім обмеженою

тривалістю посередництва та мінімальним часом на підготовку до участі в посередництві.

Відповідно до Закону колективні трудові спори розглядаються виробничою примирною комісією в п'ятиденний термін, галузевою й територіальною примирними комісіями – у десятиденний, примирною комісією на національному рівні – у п'ятнадцятиденний термін із моменту утворення комісій. Обмеження часу роботи примирних комісій має перешкодити не виправданому затягуванню процесу досягнення домовленості однією зі сторін. Мабуть, саме з цих міркувань обмежено й час на створення примирних комісій. На виробничому рівні вони мають створюватися у триденний, на галузевому й територіальному – у п'ятиденний, на національному рівні – у десятиденний термін із моменту виникнення колективного трудового спору. Практично за цей самий термін має бути обрано (самостійно або за допомогою Національної служби посередництва і примирення) та узгоджено сторонами кандидатуру посередника; а також отримано згоду посередника та вирішено питання оплати його роботи й відшкодування витрат, пов'язаних із участю в примирній процедурі; посередник має узгодити питання щодо його тимчасової відсутності за місцем основної роботи.

Зрозуміло, що коли посередник і сторони конфлікту мешкають у різних містах і областях України, то два-три або й більше днів може піти на узгодження, переговори, вирішення організаційних питань. Стислі терміни на підготовку до участі в урегулюванні конкретного конфлікту вимагають високого професіоналізму посередника, здатності швидко розібратися в суті конфлікту, його причинах, визначити основних і другорядних учасників та класифікувати застосовані ними тактики. До початку роботи посередник також отримує від сторін конфлікту письмову або усну інформацію щодо характеру конфлікту, яку треба проаналізувати. Безумовно, він зацікавлений у тому, щоб отримати якнайбільше суттєвої інформації, що дозволить йому попередньо визначити стратегію своєї діяльності. Для цього сторонам

ставлять питання стосовно конфлікту і можливих пунктів співпраці сторін трудового конфлікту.

Таблиця 13

*Діагностичні запитання щодо потреб сторін у співпраці*

<i>Категорії</i>	<i>Запитання щодо співпраці</i>
Проблеми	Чи існують проблеми, вирішення яких вимагає співпраці сторін задля досягнення ними своїх цілей? Що це за проблеми? Яка співпраця потрібна і в якому обсязі?
Дійові особи	Чи усвідомлюють сторони спірні питання, над якими вони повинні працювати для досягнення своїх цілей? Якою мірою кожна зі сторін готова до співпраці? Чи існує між сторонами «історична» ворожнеча? Наскільки гнучкою є позиція кожної зі сторін? Чи готові вони до компромісу?
Процес	Чи можна очікувати відвертого діалогу сторін під час переговорів?
Стратегії	Яку альтернативу підписанню домовленості має кожна зі сторін? Якою є ціна співпраці та які від неї переваги?
Ситуація	Чи існують якісь сторонні особи або події, які можуть дестабілізувати ситуацію? Чи існують фактори, які можуть зашкодити співпраці? Яке ставлення громадськості до можливої співпраці? Хто, крім сторін переговорів, може бути зацікавленим у їхній співпраці? Як це можна використати для стимуляції відносин співробітництва?

У випадку, коли сторони демонструють погану готовність до співпраці та взаємну недовіру, посередникові доцільно запланувати окремі зустрічі з кожною стороною, акцентувати роботу в перший день переговорів на

створенні взаємовідносин, необхідних для розробки інтегративного рішення. Загалом процес посередництва має дві орієнтації: – на досягнення домовленості; – на поліпшення стосунків між сторонами. У реальному процесі посередництва, як правило, існують обидві орієнтації, співвідношення яких визначається посередником на основі аналізу конкретної ситуації.

**Основні дії медіатора** – це загальні стратегії медіації, які посередник використовує на всіх стадіях медіації. Вони представляють загальну схему розв'язання конфлікту.

*Спільні дії дають медіатору можливість:* "увійти" у конфлікт; допомогти конфлікуючим сторонам у виборі методу вирішення конфлікту; зібрати дані і проаналізувати конфлікт; розробити план медіації; допомогти примирення конфлікуючих сторін; допомогти суб'єктам почати продуктивні переговори; виділити основні питання переговорів; сформулювати інтереси сторін; допомогти суб'єктам в розробці варіантів врегулювання конфлікту; допомогти суб'єктам оцінити кожен варіант врегулювання; ініціювати прийняття остаточного рішення з питання переговорів; допомогти суб'єктам у розробці плану реалізації прийнятого рішення та контролю за його виконанням.

Специфічні дії медіатора – дії, що вживаються медіатором у відповідь на проблеми, які виникають під час переговорів. У категорію специфічних дій входить організація приватних зустрічей однієї з конфлікуючих сторін і медіатора під час переговорів.

Щоб працювати ефективно з конфліктом, медіатору потрібна "карта конфлікту", з допомогою якої можна докладно описати конфлікт, ідентифікувати бар'єри в його врегулюванні та визначити процедури управління і вирішення конфліктної ситуації.

Медіатор здійснює різні втручання з метою допомогти конфлікуючим сторонам шляхом переговорів і стадій медіації. Нейтральність передбачає

відсутність будь-яких переваг щодо конкретного результату посередництва. Установка посередника сигналізує учасникам конфлікту і про його бажання зберегти за учасниками право прийняти рішення. А отже, дії медіатора змінюються від конфлікту до конфлікту.

## **ТЕМА 12. КУЛЬТУРА СПІЛКУВАННЯ В ПРОЦЕСІ ПЕРЕГОВОРІВ**

Про культуру говорять стосовно різних сфер життя суспільства. Саме тому, вивчаючи різні навчальні курси, студенти знайомилися з різними визначеннями культури та її суб'єктами (носіями) – соціологічна культура, інформаційна культура, політична культура мовна культура та ін. Успіх переговорів значною мірою залежить від професійної майстерності їх учасників, від мистецтва їх ведення. Саме тому найактуальнішою проблемою переговорного процесу є формування відповідної переговорної культури.

**Переговорна культура** – це сукупність зразків поведінки та діяльності, що забезпечують успішно протікання переговорного процесу та його завершення. Як культура визначає форми та правила поведінки в різних сферах життя, так і переговорна культура визначає та приписує норми поведінки і правила гри під час переговорів. Переговорна культура дає кожній окремій людині керівні принципи поведінки в переговорному процесі, а учасникам переговорів (колективу специфічного виду) „систематичну структуру цінностей та раціональних доводів”.

**У структуру переговорної культури включають такі аспекти:**

1. Конфліктологічна компетентність та технології малоконфліктної поведінки.

2. Принципи поведінки, якими керуються люди в переговорному процесі.
3. Норми та ідеали, котрі забезпечують єдність та взаємодію учасників переговорів.
4. Особливі форми орієнтації людей в умовах переговорного процесу та їх установка щодо переговорів.
5. Традиції, норми практики, що пов'язані із здійсненням переговорів.
6. Система символів, що супроводжують переговорний процес (етика переговорів – зокрема, протокол, етикет тощо).
7. Концепція переговорів (певне розуміння переговорів та їх ролі в суспільному аспекті).

Деякі фахівці вважають, що переговорна культура – це межі, у котрих переконання, емоції, норми й цінності виявляються в переговорному процесі та поведінці під час переговорів. На їх думку, формування переговорної культури – основа для попередження та регулювання конфліктів.

Але у якій би формі не здійснювалося ділове спілкування, воно завжди включає в себе монологи і діалоги учасників, маленькі чи великі публічні промови. Публічна мова є засобом досягнення ділових цілей і повинна відповідати ряду вимог, які роблять її переконливою, красномовним, доказовою, логічною, продуманою, а то і просто красивою.

Грамотність, логічність і емоційне забарвлення мови сьогодні є обов'язковими умовами будь-якого ділового спілкування. Ділові люди повинні володіти технікою безпосереднього контакту і вміти поводитися зі словом. Ця здатність є складовою частиною загальної культури людини, її освіченості.

### **1. Поняття і складові культури мовлення**

Мова і культура перебувають в одній поняттєвій площині і як духовні вартості органічно пов'язані між собою. Слово культура (від лат. Cultura – догляд, освіта, розвиток) означає сукупність матеріальних і духовних цінностей, які створило людство протягом своєї історії. Мова – це прояв

культури. „Мова утримує в одному духовному полі національної культури усіх представників певного народу і на його території, і за її межами. Вона цементує всі явища культури, є їх концентрованим виявом". Плекаючи мову, дбаючи про її розвиток, оберігаючи її самобутність, ми зберігаємо національну культуру.

*Культура мови* – галузь мовознавства, що займається утвердженням (кодифікацією) норм на всіх мовних рівнях, Використовуючи відомості історії української літературної мови, граматики, лексикології, словотвору, стилістики, культура мови виробляє наукові критерії в оцінюванні мовних явищ, виявляє тенденції розвитку мовної системи, проводить цілеспрямовану мовну політику, сприяє втіленню норм у мовну практику. Культура мови має регулювальну функцію, адже пропагує нормативність, забезпечує стабільність, рівновагу мови, хоча водночас живить її, оновлює. Вона діє між літературною мовою і діалектами, народнорозмовною, між усною і писемною формами.

Культура мови невіддільна від практичної стилістики, яка досліджує і визначає оптимальність вибору тих чи інших мовних одиниць залежно від мети і ситуації мовлення.

**Культура мовлення** – передбачає дотримання мовних норм вимови, наголосу, слововживання і побудови висловів, точність, ясність, чистоту, логічну стрункість, багатство і доречність мовлення, а також дотримання правил мовленнєвого етикету.

Виділяють такі *основні аспекти вияву культури мовлення*:

- нормативність (дотримання усіх правил усного і писемного мовлення);
- адекватність (точність висловлювань, ясність і зрозумілість мовлення);
- естетичність (використання експресивно-стилістичних засобів мови, які роблять мовлення багатим і виразним);

- поліфункціональність (забезпечення застосування мови у різних сферах життєдіяльності).

Висока культура мовлення означає досконале володіння літературною мовою у процесі спілкування та мовленнєву майстерність.

### ***Комунікативні ознаки культури мови***

Основними якісними комунікативними ознаками, їх ще називають критеріями, культури мовлення є *правильність, точність, логічність, змістовність, доречність, багатство, виразність, чистота.*

*Правильність* – одна з визначальних ознак культури мовлення. Мова має свої закони розвитку, які відображаються у мовних нормах. Вільно володіти мовою означає засвоїти літературні норми, які діють у мовній системі. До них належать правильна вимова звуків і звукових комплексів, правила наголошування слів, лексико-фразеологічна, граматична, стилістична нормативність, написання відповідно до правописних і пунктуаційних норм.

Про деяких людей кажуть, що вони мають чуття мови. "Чуття мови" означає наявність природних, вроджених здібностей до мови, вміння відчувати правильність чи неправильність слова, вислову, граматичної форми. Це чуття можна виховати в собі тільки одним шляхом – вдосконалюючи власне мовлення.

*Точність* пов'язується з ясністю мислення, а також зі знанням предмета мовлення і значення слова. Уміння оформляти і виражати думки адекватно предметові або явищу дійсності зумовлюється знанням об'єктивної дійсності, постійним прагненням пізнавати реальний світ, а також знанням мови. Мовлення буде точним, якщо вжиті слова повністю відповідатимуть усталеним у цей період розвитку мови їхнім лексичним значенням. Розуміння предметно-понятійної віднесеності слова, його емоційно-експресивного забарвлення, місця в стилістичній палітрі, сполучуваності з іншими словами - усе це в комплексі дає нам знання слова, вміння

виокремити його з мовної системи. Точність досягається не лише на лексико-семантичному рівні, вона тісно пов'язана з граматичним (особливо синтаксичним) рівнем. Правильний словолад -це „душа ясности мови" (І. Огієнко). Треба так побудувати речення, щоб воно було зрозумілим без напруження думки. Отже, точність - це уважне ставлення до мови, правильний вибір слова, добре знання відтінків значень слів-синонімів, правильне вживання фразеологізмів, крилатих висловів, чіткість синтаксично-сміслових зв'язків між членами речення.

Точність мовлення залежить від інтелектуального рівня мовця, багатства його активного словникового запасу, ерудиції, володіння логікою думки, законами її мовного вираження. Точність визначається і етикою мовця. Саме повага до співрозмовника не дозволить погано знати предмет розмови.

*Логічність.* Дотримання цієї ознаки культури мовлення означає логічно правильне мовлення, розумне, послідовне, у якому є внутрішня закономірність, яке відповідає законам логіки і ґрунтується на знаннях об'єктивної реальної дійсності.

Логіка (від грец. - проза, наука про умовивід) – прийоми, методи мислення, з допомогою яких формується істина. Логічність виявляється на рівні мислення, залежить від ступеня володіння прийомами розумової діяльності. Пригадаймо безліч народних прислів'їв, які підтверджують цей органічний зв'язок: Яка головонька, така й розмовонька; Який розум, така й балачка; Хто ясно думає, той ясно говорить. Логічність пов'язана з точністю мовлення на всіх мовних рівнях, тобто знанням мови. Правильні, конструктивні думки і добре знання мови породжують логічно правильне мовлення.

Логічні помилки виявляють увесь спектр мисленнево-сміслових порушень. Так звані алогізми виникають внаслідок:

- *поєднання логічно несумісних слів*, напр.: жахливо добрий, страшно гарний; *вживання семантично порожніх (зайвих) слів*, тавтологія, напр.:

місяць травень, моя особиста справа, особисто я, звільнити із займаної посади, о 20 годині вечора, захисний імунітет;

- *порушення порядку слів у реченні*, напр.: Успіх породжує старання;

- *зіставлення незіставних понять*, напр.: Структура фірми відрізняється від інших фірм;

- *порушення хронологічної точності*, напр.: У XVII ст. у Львівській області;

- *підміна понять*, напр.: У всіх кінотеатрах міста демонструють ту саму назву фільму; Ревматичний діагноз не дає можливості мені ходити;

- *розширення чи звуження поняття*, напр.: письменники і поети;

- *нечітке розмежування конкретного й абстрактного поняття*, напр.:

Нам розповіли про видатного письменника і прочитали уривки з його творчості;

- *невідповідність причини і наслідку*, напр.: Збільшення кількості порушень залежить від того, наскільки активно ведуть з ними боротьбу.

Багато логічних помилок можуть виникати внаслідок відступу від синтаксичних норм, наприклад, неправильної побудови ряду однорідних членів речення, вибору сполучних засобів у складному реченні, порушень смислового зв'язку між окремим висловлюваннями у тексті та ін.

*Змістовність* мовлення передбачає глибоке осмислення теми й головної думки висловлювання, докладне ознайомлення з різнобічною інформацією з цієї теми, вміння добирати потрібний матеріал та підпорядковувати його обраній темі, а також повноту розкриття теми без пустослів'я чи багатослів'я.

*Доречність*. Це такий добір мовних засобів, що відповідає змістові, характерові, експресії, меті повідомлення. Доречність мовлення - це врахування ситуації мовлення, комунікативних завдань, складу слухачів (читачів), їхнього стану, настрою, зацікавлень. По-іншому цю вимогу можна назвати комунікативною доцільністю. Передусім це використання належних мовних засобів, досягнення стильової відповідності. Наприклад, стандартні типові вислови-кліше доречні у діловому мовленні, але зовсім не доречні в

розмовному. У наукових текстах недоречною буде експресивна, емоційно-образна лексика, адже там панують терміни, мова формул, графіків, схем і т. ін.

Доречність – це і вміння вибрати форму спілкування (монолог, діалог, полілог), тон, інтонацію спілкування, на-магання бути тактовним. Мовознавець **Н. Бабич** пропонує розкривати поняття доречність з усвідомлення значення часто вживаної сполуки "до речі": „Кожний історичний і кожний конкретний сучасний момент, кожен предмет мовлення і кожен співрозмовник вимагають нетотожних мовних засобів для свого вираження. Тому мовлення має бути гнучким, динамічним, функціонально мобільним". Стильова, контекстуальна, ситуаційна доречність свідчитиме про правильну мовленнєву поведінку.

*Багатство.* Показник багатства мовлення – великий обсяг активного словника, різноманітність уживаних морфологічних форм, синтаксичних конструкцій. Звичайна людина використовує близько 3 тис. слів, добре освічена – 6-9 тис. слів, хоча розуміє в десять разів більше. Порівняймо: словник мови Т. Шевченка – понад 20 тис. слів. Багате мовлення – це естетично привабливе мовлення, що відображає вміння застосувати тропи, образно-емоційну лексику, стійкі вислови, урізноманітнити мову синонімами, знання синтаксичних виражальних засобів. Мати "дар слова" означає вміти так організувати своє мовлення, щоб воно вплинуло на людину не лише змістом, а й своєю формою, чуттєвим моментом, щоб принести задоволення тим, на кого це мовлення спрямоване.

*Виразність.* Ця невід'ємна частина культури мовлення означає використання невичерпних ресурсів виражальних засобів української мови і лежить в основі мистецтва володіння словом. Виразність мовлення забезпечується виразністю дикції і чіткістю вимови. Великою мірою – це вміння застосовувати виражальні засоби звукового мовлення - логічний наголос, видозміни голосу, паузи, емоційну тональність, що передає настрій, оцінку, викликає потрібне сприйняття. Технічні чинники виразності -

дихання, інтонація, темп, жест, міміка. Виразність мовлення – це "душа" мовлення, засіб самовираження.

*Жвавість* мови, тобто відсутність в ній шаблонів, її виразність, образність, емоційність. Л. Н. Толстой був упевнений, що "мова має бути живою".

*Неприємне враження на слухачів виробляють канцеляризми (чергові фрази типу: "охопити заходом", "приділити належну увагу", "зараз". Дуже багато мук додає виступаючим слово "питання": його ставлять, загострюють, стосуються, гальмують, торкаються, регулюють, вирішують, провалюють і утрабовують.*

Використання прислів'їв, приказок, афоризмів, притч може, наприклад, істотно полегшити ділову комунікацію, "олюднити" офіційну взаємодію. Ось лише кілька золотих слів з народної мудрості з приводу спілкування.

1. Ласкавими словами і камінь розпалиш.
2. Хто дуже любить себе, того не люблять інші.
3. Хороша людина висуває вимоги до себе, поганий - до інших.
4. Не копай іншому яму, сам в неї впасти.
5. Хто вчора збрехав, тому і завтра не повірять.
6. Слово не горобець; вилетить - не впіймаєш.
7. Каже день до вечора, а послухати нічого.
8. Багато наговорено, так мало сказано.
9. Умій вчасно сказати, вчасно змовчати.

*Чистота.* Мова тоді буде чистою, коли буде правильно звучати, коли вживатимуться тільки літературно-нормативні слова і словосполучення, будуть правильні граматичні форми. Що "каламутить" і засмічує українську мову? Зайві слова, слова-паразити, які заповнюють паузи мовленні, коли людині важко чітко висловити думку. Найчастотніші з них: ну, от, значить, там, як це, чуєш, знаєш, так сказати, типу, розумієш та ін. їх можна легко позбутися, уважно стежачи за своїм мовленням.

Недоречним є вживання діалектизмів, надмірне захоплення просторічною лексикою, канцеляризмами, запозиченнями. Вживання цих слів може бути доречним у відповідному стилі чи ситуації, а вжиті без потреби, вони роблять мову незрозумілою і важкою для сприйняття.

Не варто „пускати” у свою мову вислови жаргонні, особливо лайливі, треба поставити їм стійку перепону, основу на глибокому переконанні, що вони мають руйнівний вплив на нашу мораль і духовність. І не тільки цуратися недобрих слів самому, а не дозволяти їх вживати у твоїй присутності, адже втратиш повагу до себе. Грубі слова, що звучать в мові людини, можуть засвідчити лише одне: ти повівся не з тим.

Чистота мовлення – це відсутність суржику.

Суржик означає штучно змішану, нечисту мову, гібрид української і російської мов, що, безперечно, є загрозою для існування рідної мови, соціальним злом. Назва сучасного терміна метафорична, адже первісне значення слова суржик – суміш зерна різних злаків і борошно з такої суміші, яке було невисоким за якістю і вживалося у важкі голодні роки. Примітно, що аналогічне мовне явище (суміш білоруської і російської мов) є в Білорусі. Воно має назву трасянка, так називали неякісний корм для худоби, в який до сіна додають („натрушують”) соломку. Спільне одне - ці змішані субмови є низьковартісними.

Суржик охоплює всі мовні рівні. Особливо потерпає від нього усне українське мовлення, а отже, вимова слів. Мовознавець Л. Масенко зазначає, що 90 % лексики цієї змішаної мови становлять російські слова, які, однак, вимовляють по-українськи. М. Лесюк зауважує, що така цифра більше стосується мовлення східних українців, у Галичині ступінь ураження може становити лише 30-40%. На фонетичному рівні ці "непрохані гості" відрізняються від автентичних українських своїм звучанням (ноль, регістратура, двойка, хожу, сижу замість нуль, реестратура, двійка, ходжу, сиджу), запозиченим наголосом (одинадцять, чотирнадцять, повий, восьмдесят замість одинадцять, чотирнадцять, новий, вісімдесят), порушують

словотворчі закони (англічанка, лікарство, зварщик, осінню, весною замість англійка, ліки, зварювальник, восени, навесні), мають російські граматичні форми (у продажі, два студента, по дорозі замість у продажу, два студенти, дорогою). Надзвичайно багато лексичних кальок, напр.: не дивлячись на, фамілія, учбовий, рахую, на рахунок, любий замість незважаючи на, прізвище, навчальний, вважаю, щодо, будь-який. Інколи мовець і не підозрює про своє ураження суржиком, хоч і послуговується ним тривалий час (всьо, здача, тоже, все рівно, куда, сюда, тудя замість все, решта, теж, все одно, куди, сюди, туди). Але частіше – це ознака байдужості, адже той, хто промовляє слова вроді, вообщє, тіпа, ладно, ужас, кашмар, привітїк, добре знає, що це неправильно. „То як маємо трактувати наш суржик? – наголошує О. Сербенська. – Не як нашу вину, а як нашу органічну слабість, хворобу, яку треба лікувати. Нашою виною, моральною хибою є хіба загальне лінивство, крутіїство та лизунство (І. Франко) і, як неодноразово підкреслював І. Огієнко, небажання пильно й ненастанно вчитися рідної мови, невизнання того, що існує складна наука рідної мови”.

Потрібно усвідомити, що розмовляти суржиком - це ознака мов-леннево-мисленневого примітивізму, неосвіченості, провінційності, байдужості до своєї мовної поведінки, а отже, неповаги до української мови, свідчення неможливості професійного зростання.

Усі шляхи підвищення особистої культури мовлення передбачають тільки наполегливу і самовіддану працю. їх можна визначити як тверді принципи і як звичайні практичні поради:

- свідомо і відповідально ставитися до слова;
- стежити за своїм мовленням, аналізувати його, контролювати слововживання, у разі потреби перевіряти за відповідним словником. Навчитися чути себе, таким чином виробляти чуття правильного мовлення;
- створити настанову на оволодіння нормами української літературної мови, на удосконалення знань. Для цього звертатися до правопису, посібників, довідників, учитися самостійно, стежити за змінами норм;

- читати художню літературу – джерело збагачення мовлення, записувати цікаві думки майстрів слова, вчити напам'ять афоризми, вірші. Таким чином можна збагатити лексичний запас, пізнати красу і силу слова, його змістові тонкощі, набути досвіду образно-стилістичного слововживання. Так проникають у скарби мови, шліфують стиль, підвищують словесно-естетичний рівень;

- оволодівати жанрами функціональних стилів. Потрібно однаково добре вміти написати вітальну листівку, заяву, доручення, лист для електронної пошти, підготувати науковий реферат чи публічний виступ та ін.;

- активно пізнавати світ, культуру, розвивати здібності до наук -- це підвищує інтелектуальний рівень особистості і віддзеркалюється у мовленні;

- удосконалювати фахове мовлення. Для цього читати фахову літературу (наукові статті, фахові газети і журнали), постійно користуватися спеціальними енциклопедичними і термінологічними словниками, набувати практики публічних виступів із фахової тематики (використовувати нагоду виступити з рефератом чи з доповіддю на студентській науковій конференції);

- прислухатися до живого слова високих авторитетів на сцені, на трибуні, за кафедрою, у храмі та в інших сферах і наслідувати найкращі зразки;

- не піддаватися впливам "модних" тенденцій, аби прикрасити мовлення екзотичним чужомовним словом, "демократизувати" жаргонізмом; уникати мовної агресії;

- намагатися не впадати в крайнощі – не бути ні сором'язливим маломовним мовчуном, ні велемовним самовпевненим балакуном, а говорити тільки тоді, коли є що сказати.

Праця над своїм мовленням викликає повагу і, без сумніву, дає результати. Шляхів вдосконалення є безліч, а процес триває усе життя.

Отже, фундаментальною складовою культури міжособистісних стосунків у діловій сфері є бізнес-етикет (культура ділового спілкування). Нагадаємо, бізнес-етикет – сукупність правил вербального і невербального ділового спілкування, які регламентують порядок зустрічі делегацій, ведення ділових бесід, переговорів, офіційних і неофіційних заходів (прийомів, фуршетів тощо). Різновидами культури вербального спілкування у сфері ділових відносин є культура ділової бесіди і переговорів, невербального – dress-code (діловий костюм), культура подарунка, обміну візитівками та ін.

## **2. Вербальні та невербальні комунікації**

Найуніверсальнішим і найефективнішим засобом інформаційного зв'язку між людьми є словесне (вербальне) мовлення. Культурний же контекст переговорів включає як вербальні, так і невербальні комунікації.

**Вербальна комунікація** здійснюється за допомогою слів – це вміння ефективно вести діалог з партнерами по переговорах. **Невербальні комунікації** пов'язані не зі словами, а жестами - це "мова рухів тіла": вираз обличчя, зовнішність, контакт очей, особливості сприйняття простору та часу, тактильні контакти.

За багатьма сучасними дослідженнями в сфері ефективності комунікацій виявили, що слова несуть в собі тільки 7% інформації, тоді як тон голосу передає 38%, а мова жестів - 55%.

Важливою складовою діяльності будь-якого фахівця є комунікативна компетенція, яка належить до ключових професійних характеристик. Вона містить три основні компоненти: робота з документами, вміння вести міжособистісний і соціальний діалог, виступати публічно.

З огляду на це можна виокремити низку характеристик, які репрезентуватимуть професійний портрет особистості:

- вміння формувати мету і завдання професійного спілкування;
- аналізувати предмет спілкування, організувати обговорення;

- керувати спілкуванням, регламентуючи його;
- уміти проводити бесіду, співбесіду, дискусію, діалог, дебати, перемовини тощо;
- уміти користуватися різними тактиками для реалізації вибраної стратегії;
- уміти аналізувати конфлікти, кризові ситуації і вирішувати їх;
- уміти доводити, обґрунтовувати, вмотивовувати, аргументувати, спростовувати, заперечувати, відхиляти, оцінювати;
- уміти перефразувати, тезово висловлюватися, володіти навичками вербалізації;
- уміти трансформувати усну інформацію в письмову і навпаки;
- володіти основними жанрами ділового спілкування (службові листи, факсові повідомлення, контракт, телефонна розмова, ділова бесіда, перемови, нарада тощо);
- бути бездоганно грамотним, реалізуючи як письмову, так і усну форми української літературної мови;
- володіти технікою спілкування;
- уміти адекватно послуговуватися тропами та риторичними фігурами;
- уміти використовувати «слово» для коректування поведінки співбесідника.

Мати здібності розмовляти так, щоб тебе розуміли правильно інші, слухати і розуміти інших, уміти впливати на рішення співбесідника, ненав'язливо переконувати, створювати атмосферу довіри та взаєморозуміння вельми важливі атрибути комунікативної професіограми.

Бажано також наголосити і на деяких помилках промовця і слухача.

***Головні помилки з боку промовця:***

1. Неповне вираження головних складників ідеї, думки.
2. Недостатня розстановка наголосів, вказівок на головне у своїй думці.
3. Нечітка структура повідомлення.
4. Неувага до реакції співрозмовника в процесі повідомлення.

Слухання відіграє провідну роль у комунікації. Воно допомагає сегментувати інформацію в процесі детальних обговорень, доповідей, бесід, що пов'язані з професійною сферою.

**Головні помилки з боку слухача:**

1. Брак ясності в уточненні розуміння.
2. Брак її при нерозумінні повідомлення.
3. Брак уточнення правильності розуміння.
4. Спроба механічного запам'ятовування інформації.

Люди використовують для комунікативного зв'язку цілу низку невербальних засобів: погляди, міміку, пози, жести тощо. Психологами встановлено, що в процесі взаємодії людей від 60 до 80% комунікації здійснюється за рахунок невербальних засобів вираження, і тільки 20-40% інформації передається за допомогою вербальних. Більшість дослідників розділяють думку, що вербальний канал використовується для передачі інформації, тоді як невербальний канал вживається для вираження ставлення партнерів один до одного. Доцільно зауважити, що невербальна комунікація залежить від типу культури. Є, звичайно, жести, експресивні сигнали які майже однакові в усіх народів (посмішка, сердитий погляд, насуплені брови, хитання головою). Водночас є досить багато невербальних засобів, звичок, що прийняті лише однією нацією.

**Невербальні засоби спілкування:**

– *кінесичні* (грец. *kinesis* – рух) – виражають загальну моторику різних частин тіла (міміка, жести, постова, хода, контакт очима);

– *проксемічні* (лат. *proximus* – розташований близько) – пов'язані з організацією простору між його учасниками (відстань між мовцями, дистанція, вплив території, просторове розміщення);

– *екстралінгвістичні* (лат. *extra* – поза, зовні і *lingua* – мова) охоплюють позамовну сферу, в межах якої розвивається мова. Їх підрозділяють на:

– *просодичні* (грец. *prosadikos* – той, що стосується наголосу) фонетичні характеристики мовлення (швидкість мови, висота голосу, його тональність і діапазон).

– *таксетичні* (лат. *tactum* – зачіпати, торкатися) пов’язані з тактильними особливостями сприйняття (рукостискання, поцілунки, дотики, прогладжування, поплескування);

– *ольфакторні* (лат. *olfactus* – чути нюхом) – вплив на комунікацію запахів тіла, косметики, предметів особистого вжитку;

– *хронемічні* (грец. *chronos* – час) вплив фактора часу на спілкування (час очікування початку спілкування; час, проведений разом у спілкуванні; час, протягом якого триває повідомлення мовця).

У невербальному професійному спілкуванні кінетичні засоби (“мова тіла”) є найуживанішими. Важливу роль в передачі інформації відводиться міміці – рухові м’язів обличчя, яку називають дзеркалом душі. **Міміка** – показник почуттів, емоцій, настроїв людини – оцінюється співрозмовником на рівні підсвідомості. Наприклад, стиснуті губи співрозмовника можуть бути розцінені як спроба словесної атаки, насуплені брови - як вираз незадоволення.

Міміка належить до ідіоетнічних ознак. Якщо, наприклад, французам притаманна рухлива міміка, то фіни обличчям реагують значно стриманіше, а серед японців і донині поширене обличчя-маска, що не дає проникнути в душу й дізнатися, що в ній діється.

З мімікою дуже тісно пов’язані погляд чи візуальний контакт, що складає виняткового важливу частину спілкування. Американськими психологами **Р.Екс лайном** і **Л.Вінтерсом** було доведено, що погляд пов’язаний з процесом формування висловлювання і трудністю цього процесу. Коли людина тільки формує думку, вона найчастіше дивиться в сторону, коли думка повністю готова – на співрозмовника.

Візуальний контакт свідчить про розположення до спілкування. Можна сказати, що якщо на нас дивляться мало, ми маємо підстави вважати, що до

нас чи до того, що ми говоримо і робимо відносяться погано. За допомогою очей передаються самі точні сигнали про стан людини, оскільки розширення і звуження зіниць не піддаються свідомому контролю. При сталому освітленні зіниці можуть розширюватися чи звужуватися в залежності від настрою. Якщо людина збуджена чи зацікавлена чимось або знаходиться в піднятому настрої, її зіниці розширюються в чотири рази від нормального стану. Навпаки, сердитий похмурий настрій змушує зіниці звужитись.

Якщо людина, яка опанувала культуру спілкування, хоче досягнути взаєморозуміння з іншими, вона дивиться їм в очі, тобто пам'ятає про значення візуального контакту.

Здавна відомо, що поглядом можна позитивно або негативно вплинути на іншу людину. Етнографи навіть ділять нації на “контактні” та “неконтактні”. До “контактних” відносять, наприклад, італійців, іспанців, латиноамериканців, арабів. У їх спілкуванні погляд має велике значення. Представниками “неконтактних” культур вважаються народи Скандинавії, Японії, Індії, Пакистану, де не прийнято прямо розглядати людину. Японці, наприклад, дивляться на шию співрозмовника, очі якого перебувають у полі периферійного зору. Знаючи про це, при зустрічі з людьми різних національностей важливо не лише користуватися загальнолюдською культурою спілкування, а й мати уявлення про їхню етнопсихологію, про особливості їхнього невербального спілкування.

***Міміка репрезентує шість основних емоційних станів: гнів, радість, страх, страждання, подив і презирство.***

В. А. Лабунська розробила схему мімічних кодів емоційних станів.

Таблиця 14

#### **Мімічні коди емоційних станів**

<b>Частина</b>	<b>і</b>	<b>Емоційні стани</b>
----------------	----------	-----------------------

елементи обличчя	Гнів	пре- зирство	стаж- дання	страх	подив	радість
Положення рота	Рот відкритий	Рот закритий		Рот відкритий		Рот звичайно закритий
Губи	Кутики губ опущені			Кутики губ трохи підняті		
Форма очей	Очі відкриті або звужені	Очі звужені		Очі широко відкриті		Очі примружені або відкриті
Яскравість очей	Очі блищать	Очі тьмяні		Блиск очей не виражений		Очі блищать
Положення брів	Брови зсунуті до перенісся			Брови підняті в верх		
Кутики брів	Зовнішні кутики брів підняті в верх			Брови підняті в верх		
Чоло	Вертикальні складки на чолі і переніссі			Горизонтальні складки на чолі		
Рухомість обличчя і його частин	Обличчя динамічне			Обличчя нерухоме		Обличчя динамічне

Важливим невербальним знаком етикетного спілкування є **усмішка**. На думку чеського соціолога Іржі Томана, дружня усмішка усуває настороженість, долає перешкоди в спілкуванні з людьми. Фахівці говорять про так звані "етикетні усмішки", які віддзеркалюють культурно-специфічні нормативи виявлення емоцій і відносин у процесі спілкування. Наприклад, японці усміхаються часто, навіть в таких ситуаціях, у яких посмішка здалася б європейцю недоречною. Вияв особливості японської культури - небажання нав'язати партнеру власні негативні емоції, турботи. Або відома американська посмішка, яка може неоднозначно сприйматися європейцями.

В американському суспільстві вже не одне десятиліття поширене гасло "Усміхайтесь".

**Поза** – це положення людського тіла, типові для даної культури, елементарна одиниця просторової поведінки людини. Загальна кількість різноманітних положень які може прийнятим людське тіло близько 1000. Одним з перших, хто вказав на роль людини, як однієї із невербальних засобів спілкування став психолог А.Рефрен. Пізніше дослідженнями проведеними В. Шюбцем, було виявлено, що головний суттєвий зміст пози полягає в розміщенні індивідом свого тіла по відношенню до співрозмовника. Доведено, що “закриті” пози коли людина намагається закрити передню частину тіла і зайняти поменше місця в просторів; “наполеонівська” поза стоячи: руки, схрещені на грудях і сидячи; дві руки підпирають підборіддя і т. п. сприймаються як пози недовір’я, незгоди, критики. “Відкриті” пози стоячи: руки відкриті долонями вверху, сидячи; руки розкинуті, ноги витягнуті сприймаються як пози довіри, згоди, доброзичливості, психологічного комфорту. Відомо, що коли людина зацікавлена в спілкуванні, вона буде орієнтуватися на співрозмовника, нахилитися в його сторону, якщо ж не зацікавлена, то навпаки – орієнтуватися в сторону і відходити назад. Людина, бажаючи заявити про себе, буде стояти прямо, напружена, іноді впершись руками в боки; людина якій не потрібно підкреслювати свій статус і положення буде розслабленою, спокійною, знаходитися в спокійній невимушеній позі.

**Жести** – різноманітні рухи руками і головою, зміст яких зрозумілий для спілкуючись сторін. Про інформацію, яку несе жестикуляція відомо дуже багато. Перш за все важлива кількість жестикуляції, конкретний зміст відповідних жестів відмінний в різних культурах. Проте всі культури мають спільні жести, серед яких можна виділити: комунікативні (жести привітання, прощання, привернення уваги, заборони, вдоволення, заперечення, запитання і т.д.); моральні, тобто виражаючі оцінки і відношення (жести одобрення і невдоволення, довіри і недовіри, розгубленості і т.п.); описові жести, маючи

суть тільки в контексті речового висловлення. В процесі спілкування не треба забувати про конгруєнтність, співпадання жестів і висловлювань. Відмінність між жестами і суттю висловлювань є сигналом брехні.

За своєю роллю в комунікації виділяють дві групи жестів: жести знакові (мають план вираження, так і план змісту) і жести незнакові.

Серед *жестів знакових*, які безпосередньо пов'язані з передачею інформації і мають план змісту, виділяють жести вказівні, образотворчі (іконографічні) і символічні.

Функція *вказівних жестів* полягає в тому, щоб виділити якусь частину простору навколо мовця. Зробити це можна просто поглядом чи кивком голови, але рукою буде найбільш точно і конкретно, тому зазвичай в багатьох ситуаціях перевага надається саме цьому способу.

В *образотворчому жесті* завжди є реальний прототип, особливості якого намагається передати той, хто жестикулює. Самі можливості зображення різних об'єктів різноманітні. Це пов'язано, насамперед, з тим, чи є об'єктом зображення сама людина (її зовнішні дані, пози, дії, а також міміка) чи щось поза нею (розмір, форма різноманітних предметів, їх рух або положення у просторі).

*Жест-символ* звичайно має абстрактний зміст, він лише традиційно приписується певному жесту і тому розуміється в межах одного колективу (у загальному випадку – в національних межах).

До *незнакових жестів* відносять *ритмічні і емоційні*. Ритм висловлювання в розмовному мовленні – це рівномірне чергування прискорення і уповільнення – створюється і підкреслюється повторенням однотипної інтонації і одночасно того самого жесту в одних випадках та переключенням на новий тип інтонації, і, відповідно, новий тип жесту – в інших. Все це створює картину рухливої гри прискорень і уповільнень, напружень і послаблень у розмовному мовленні. Ритможест підкреслює також комунікативно-значиме членування мовлення.

*Емоційні жести* є суто індивідуальними, користування ними багато в чому залежить від навичок і темпераменту мовця. Повні, енергійні жести свідчать про афектованість людини і зазвичай не рекомендуються етикетом. У жесті емоція одержує «матеріальну точку опори». Жести підкреслюють здивування, прикрість, захоплення, радість, висловлюючи ставлення промовця до змісту повідомлення. Емоційний жест «читається» відповідно до міміки особи й інтонації мовлення.

У міжособистісних відносинах у професійному спілкуванні характерними є такі форми невербальної передачі інформації, як *жести з окулярами* (можуть свідчити про різноманітні емоційні стани і наміри співрозмовника), *почісування підборіддя* (свідчить про роздумування, оцінювання), *машиналичне малювання на папері* (свідчить про зниження інтересу до розмови), *міцно зчеплені руки* (символізують підозру й недовіру), *“порожній погляд”* (застиглість, нерухомість очей співрозмовника свідчать про нудьгу, байдужість), *постукування по столу, клацання затискачем ковпачка авторучки* тощо (жести виражають стурбованість співрозмовника), *прикладання рук до грудей* (жест відображає чесність і відкритість) та ін.

Особливо стриманим і обачним щодо жестикуляції треба бути в спілкуванні з іноземцями, оскільки доволі часто в різних народів однакові жести мають неоднакове значення. Потирання брови кінчиком пальців у слов'янських народів не є усвідомленим, тобто комунікативним знаком, отже, цей природний порух не має етикетного сенсу. У японців він сприймається як знак обдурювання, шахрайства. Натякаючи, що від довгої розмови "вже виросла щетина", італійці погладжують щоку, але їхнім співрозмовникам – неіталійцям цей знак ні про що не говорить, і вони, зрозуміло, на нього не зреагують. Найобразливіший для грека жест - долоня, спрямована в бік його обличчя. Цей жест, який зветься "муце", залишився від старого візантійського звичаю, згідно з яким обличчя засуджених мастили брудом, доки закутих у кайдани вели містом. У Греції неможливий навіть знак перемоги «V», вигаданий Черчіллем, оскільки він має вигляд як

половина «муце». Ось чому, коли мешканець Афін замовляє дві кави, він передбачливо схиляє долоню пальцями донизу. Африканці частіше, ніж європейці, можуть під час ділових зустрічей торкати обличчя руками або прикривати очі, що зовсім не означає втрати інтересу до теми бесіди або втому.

*Наведемо поширені жести і їх тлумачення:*

- пальці рук зціплені – знак розчарування і бажання співрозмовника приховати своє негативне ставлення;
- прикривання рота рукою - слухач розуміє, що ви говорите неправду;
- почухування і потирання вуха – співрозмовник наслухався і хоче висловитися;
- потирання скронь, підборіддя, прикривання обличчя руками - особа не налаштована розмовляти в цей момент;
- людина відводить очі – підтвердження того, що вона щось приховує;
- схрещення рук на грудях – людина нервує, краще розмову закінчити чи перейти на іншу тему;
- схрещення рук і тримання пальців у кулаці – людина налаштована вкрай вороже;
- відтягування комірця – людина гнівається або дуже схвильована;
- вказівний палець спрямований прямовисно до скроні, а великий підтримує підборіддя — негативне або критичне ставлення до почутого;
- руки за головою — впевненість, перевага над співрозмовником;
- потирання ока - людина говорить неправду;
- тримання рук за спиною - впевненість у собі.

*Хода людини* – стиль пересування, по якому досить легко можна розпізнати його емоційні стани. Так в дослідженнях психологів досліджувати з точністю впізнавали такі емоції, як гнів, страждання, гордість, щастя. При

чому виявилось, що сама тяжча ходьба при гніві, сама легка – при радості, в'яла, пригнічена – при стражданнях, найбільша довжина кроку при гордості.

*Характеристики голосу* складають образ людини, сприяючи розпізнанню його станів, виявленню психічної індивідуальності. Характеристики голосу відносять до просодичних і екстралінгвістичних явищ.

*Просодика* – це спільна назва таких ритміко-інтонаційних сторін бесіди, як висота, гучність голосового тону, тембр голосу, сила наголосу.

*Екстралінгвістична система* – це включення в розмову пауз, а також різного роду психофізіологічних людських проявів: плачу, кашлю, сміху, зітхання. Просодичними і екстралінгвістичними засобами регулюється і потік бесіди, економляться мовні засоби спілкування, вони доповнюють, замінюють словесні висловлювання, виявляють емоційні стани. Енепузізм, радість і недовіра звичайно передаються високим голосом, гнів і страх – також досить високим голосом, але в більш широкому діапазоні тональності, сили і висоти звуків. Горе, сум, втому передають м'яким і приглушеним голосом. Швидкість розмови також відображають почуття: швидка бесіда – переживання і стривоженість; повільна бесіда свідчить про пригнічений настрій, горе, зарозумілість чи стомленість.

**До тактичних засобів** спілкування відносяться динамічні дотики в формі рукостискання, похлопування, поцілунку. Доведено, що динамічні дотики біологічно необхідною формою стимуляції, а не тільки синтентальною дрібницею людського спілкування. Використані людиною в спілкуванні динамічні дотики виявляються багатьма факторами. Серед них велике значення має статус партнерів, вік, стать, степінь їх знайомства. Рукостисткання ділиться на три типи: домінуюче (рука зверху, долоні розвернуті вниз), покірне (рука знизу, долоні розвернуті вверх) та рівноправне. Такий тактичний елемент, як похлопування по плечу можливий при умові близьких відносин, рівенства соціального положення партнерів по спілкуванню.

Спілкування завжди **просторово організовано**. Одним з перших просторову структуру спілкування став вивчати американський антрополог Е.Холл, який ввів термін “проксеміка”, дослівний переклад якого означає “близькість”. До проксемічних характеристик відноситься орієнтація партнерів в момент спілкування і дистанція між ними.

На проксемічні характеристики спілкування прямо впливають культурні і національні фактори. Е.Холл описав норми приближення партнерів по спілкуванні – дистанції. Ці норми визначені чотирма відстанями: - інтимна відстань (від 0 до 45 см) – спілкування самих близьких людей;

- особиста (від 45 до 120 см) – спілкування з знайомими людьми;

- соціальна (від 120 до 400 см) – спілкування з чужими людьми;

- суспільна (від 400 до 750 см) – при виступів перед різними аудиторіями.

Порушення оптимальної дистанції спілкування сприймається негативно. Орієнтація і кут спілкування – проксемічні компоненти невербальної системи. Орієнтація, виражена в повороті тіла і носка ноги в напрямку партнера чи в сторону від нього, сигналізує про направлення думок. Позиції сторін, які спілкуються за столом, виділяються характером спілкування: якщо спілкування носить суперницький чи захисний характер, люди сідають навпроти; при звичайній дружній розмові – займають кутову позицію; при кооперативній поведінці – займають позицію ділової взаємодії з одної сторони столу; незалежна позиція визначається в розміщенні по діагоналі.

**Дистанція в європейському бізнесі.** Представник порівняно стриманої культури Північної Європи сприймає носія експресивної середземноморської культури як людину сердечну, привітну, але неділову, схильну втрачати час. Навпаки, вихідцю з узбережжя Середземного моря людина з Півночі Європи буде, можливо, видаватися діловою, холодною, надто пунктуальною. У Європі відстань між співрозмовниками зростає з півдня на північ: від 40 см в Італії до трохи не 2 м у Великобританії. Так, британці й скандинави тримаються на більшій відстані один від одного, ніж французи, а жителі південних регіонів Франції жестикулюють більше, ніж жителі північних

регіонів. На Україні особиста відстань (під час розмов на конференціях, зустрічах, прийняттях) - від 0,4 до 1,5 м. Отже, для успішного спілкування з іноземцями варто враховувати ідіоетнічні особливості їхньої особистої дистанції, оскільки незручна для співрозмовника дистанція під час розмови може несвідомо сприйматися чи й свідомо трактуватися як вторгнення в особистий "життєвий простір" або ж як відчуженість, небажання йти на зближення тощо.

Навички невербальної поведінки здобуваються в повсякденному житті. Ними користуємося і "читаємо" невербальну поведінку інших людей автоматично, не усвідомлюючи цього. Тому, як би ми не хотіли часом сховати ширій зміст того, про що говоримо, нас видають невербальні реакції, сховані за словами. Важливо не тільки вміти угадувати зміст невербальних сигналів учасників, але й орієнтуватися у своїх невербальних реакціях, а найкраще намагатися, щоб слова відповідали почуттям. Не слід забувати, що учасники групи в спілкуванні також більш-менш успішно "читають" невербальні знаки. Дослідження показують, що в спілкуванні більше довіряють невербальній інформації, чим вербальній. Коли зауважуємо протиріччя між вербальними і невербальними реакціями, навіть не усвідомлюючи останніх, ми їм довіряємо більше (з цим бувають зв'язані наші сумніви у висловленнях співрозмовника – "щось не так у його словах").

*Невербальні реакції допомагають реалізувати чимало важливих цілей у спілкуванні:*

1. Допомагають виразити почуття. Виконаний А. Mehrabian і S.R. Ferris (1967) статистичний аналіз ефективності каналів вербального і невербального спілкування показав, що розподіл по ефективності таке: вербальне вираження – 7%, голос – 38% і вираження особи – 55%.

2. Доповнюють, змінюють, ілюструють і збагачують вербальні висловлення.

3. Регулюють участь у спілкуванні. Невербальними сигналами ми виражаємо як своє бажання продовжувати бесіду, так і прагнення закінчити або уникнути її.

4. Формують визначені почуття в партнера при спілкуванні.

5. Є важливою формою реагування в міжособистісних відносинах.

6. Виражають увагу в спілкуванні. Невербальні елементи особливо важливі для правильного слухання співрозмовника. Своєю невербальною поведінкою ми можемо демонструвати як зацікавленість і увагу, так і байдужість.

### **3. Культура і техніка спілкування в процесі міжнародних переговорів**

**Культура спілкування** передбачає дотримання загальноприйнятих етичних вимог до поведінки в суспільстві: ввічливість, коректність, тактовність, запобігливості, точності.

На міжнародних переговорах зустрічаються представники різних культурних традицій, тому проблема підтримання високої культури спілкування, що припускає прояв поваги до представників усіх націй і національностей, є основою успішних переговорів.

Дослідження інституту Карнегі підтвердили, що успіх фахівців у різних сферах політики, бізнесу та фінансів обумовлений на 85% умінням спілкуватися з колегами і тільки на 15% - вузькоспеціальні технічними знаннями в своїй професії.

Основні правила культури спілкування об'єднують відомі постулати **принципу ввічливості** Дж. Ліча:

- максима такту є максима меж особистої сфери;
- максима великодушності є максима необременення співрозмовника;
- максима схвалення є максима позитивності в оцінці інших;
- максима скромності є максима неприйняття похвал у свою адресу;

- максима симпатії є максима доброзичливості.

Специфіка міжнародних переговорів вимагає не тільки високої професійної культури спілкування на вербальному і невербальному рівнях. Тут потрібні також знання у сфері міжкультурних комунікацій, адже одні і ті ж повідомлення і жести у представників різних народів можуть мати зовсім різний зміст.

### Приклад

Японці, наприклад, практично не використовують слово "ні", вони прагнуть замінити його вельми туманними виразами на кшталт: "Це викличе великі труднощі, але я постараюся зробити все від мене залежне". Відомо також, що в розмовній російській мові часто використовуються такі звороти, як "Чесно кажучи...", "Буду з вами відвертий...", які здатні збентежити представників інших культур, викликати в них подив і тривогу: чому раптом ви заговорили про чесність? Ще більший подив викликає негативне розмовне затвердження російської мови "Та ні", якого слід уникати із-за можливої плутанини дослівного розуміння.

Не менш складно інтерпретувати мову жестів. Наприклад, американський жест "ОК" (сполучені в гурток великий і вказівний пальці) для японця означає "гроші", для африканця – жест зневаги, а для француза - "нуль". Ось чому так важливо звернути увагу на особливості культури спілкування у різних народів.

Зустрічаються культури з високим і низьким контекстом, що пов'язано з переважанням вербальних або невербальних способів комунікації. **Високий контекст** означає, що більшість інформації передається за допомогою невербальних способів; тут величезне значення мають відтінки і нюанси в процесі спілкування. Низький контекст вказує на те, що основні відомості повідомляються з допомогою слів. Тут цінується прямий стиль комунікацій, не вітаються двозначності та невизначеності. Угоди найчастіше є письмовими, а не усними, і вважаються остаточними і скріпленими законом.

### Приклад

До культур з високим контекстом відносяться Росія, країни Південного Середземномор'я (Іспанія, Греція, Італія, Франція), країни АТР (Японія, Китай, В'єтнам, Корея), Латинської Америки, Середнього Сходу. До культур з низьким контекстом належать англомовні регіони, Скандинавські країни та Німеччина.

На міжнародних переговорах величезну роль грає якість перекладу: високопрофесійний перекладач тонко відчуває контекст культури і здатний адекватно перекласти всі нюанси кроскультурних комунікацій. Ось чому навіть у тому випадку, якщо ви володієте іноземною мовою, необхідною для майбутніх переговорів, не слід покладатися на свої можливості перекладу, інакше під час переговорів ви будете думати не стільки про їх змістовній стороні, скільки про те, як більш точно сформулювати свої думки іноземною мовою. Професійний перекладач допоможе вам не тільки більш точно зрозуміти партнерів по переговорах, але і пояснить особливості їх поведінки, які найчастіше пов'язані з соціокультурними традиціями зарубіжних країн. І звичайно, кваліфікований перекладач необхідний на переговорах у всіх випадках, коли партнери говорять на різних мовах. Очевидно, що в присутності перекладача потрібно говорити повільно і при необхідності чітко повторювати слова, хоча це, безсумнівно, позначиться на часі переговорів: воно дещо збільшиться.

Особливої уваги заслуговує питання про діалекти, ідіоми і сленгові вирази, які не можна використовувати у міжнародному спілкуванні, оскільки вони вельми складно перекладаються на інші мови і можуть привести до нерозуміння і непорозумінь у процес спілкування. Наприклад, російське прислів'я "На городі бузина, а в Києві дядько", перекладена на іноземну мову, викличе лише подив іноземних партнерів, і вам доведеться довго пояснювати її смислове значення. Спілкуючись через перекладача, необхідно по можливості вживати короткі ясні фрази, при цьому не слід дивитися на перекладача: під час бесіди ви повинні звертатися до вашим партнерам по переговорах.

**У міжнародній практиці також склалися певні правила запрошення перекладачів для участі в переговорах.**

1. До початку переговорів, перш ніж запросити перекладача, постарайтеся визначити його професійні знання і досвід за допомогою надійних експертів. У кожній делегації на переговорах повинен бути свій перекладач. Не слід покладатися на перекладача своїх партнерів, якщо тільки хто-небудь з членів делегації не вільно володіє мовою потенційного партнера, а значить, зможе в процесі переговорів перевіряти правильність перекладу.

2. Напередодні переговорів слід зустрітися з перекладачем і пояснити йому суть майбутніх переговорів, а також ваші вимоги до перекладу: потрібен дослівний переклад або достатньо просто резюме сказаного.

3. Уважно стежте за поведінкою перекладача, остерігайтеся ситуації, коли він в особистих інтересах прагне захопити контроль над переговорами або направити їх у певне русло. Таке можливо, якщо перекладач одночасно грає роль посередника або агента.

4. Під час зустрічей з іноземними партнерами намагайтеся вживати короткі фрази, говорити повільно, робити паузу після кожного речення, щоб дати можливість перекладачеві спокійно перевести ваші слова.

5. В розмові з іноземними партнерами слід уникати аббревіатур, сленгу і ділового жаргону, щоб виключити неясності перекладу.

6. Робота перекладача досить складна і важка, тому час від часу слід робити невеликі перерви, щоб дати можливість перекладачеві відпочити.

7. Необхідно ставитися до перекладачів з підкресленою повагою, віддаючи належне їх високим професійним якостям.

Ваші партнери по переговорах можуть в неформальній обстановці звернутися до перекладачів з різними питаннями з приводу вашої делегації, відносин між людьми, про те, чи можна вам довіряти. Тому теплі дружні відносини з перекладачами необхідні, інакше їх негативну думку про вашу делегацію може зіпсувати атмосферу переговорів.

## **ТЕМА 13. ПРОЦЕС ВЕДЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ. МИСТЕЦТВО СТАВИТИ ТА ВІДПОВІДАТИ НА ЗАПИТАННЯ**

### **1. Умови успішності ділових переговорів**

Передумови успішності ділових переговорів стосуються ряду як об'єктивних, так і суб'єктивних факторів та умов. Перш за все партнери з переговорів повинні виконати такі умови:

- обидві сторони повинні мати інтерес до предмета переговорів;
- вони повинні мати достатні повноваження у прийнятті остаточних рішень (відповідне право на ведення переговорів):
  - партнери повинні мати достатню компетентність, необхідні знання щодо предмета переговорів;
  - повинні вміти максимально повно враховувати суб'єктивні й об'єктивні інтереси іншої сторони та йти на компроміс;
  - партнери з переговорів повинні певною мірою довіряти один одному.

Основне правило полягає в тому, що обидві сторони мають прийти до переконання, що вони щось виграли в результаті переговорів.

Найголовніше на переговорах – це партнер. Його потрібно переконати в прийнятті пропозиції. На нього треба орієнтувати весь процес переговорів, усю аргументацію.

Переговори – це співробітництво. Будь-яке співробітництво повинно мати загальну базу, тому важливо знайти загальний знаменник для різних інтересів партнерів.

Дуже рідко переговори проходять без проблем, тому важливою є схильність до **компромісу**. Будь-які переговори повинні бути діалогом, тому важливо вміти правильно поставити питання і вислухати партнера.

Позитивні результати переговорів варто розглядати як їх природне завершення, тому наостанок необхідно зупинитися на змісті договору, у якому знайшли відображення всі інтереси партнерів.

Переговори вважаються завершеними, якщо їх результати піддалися ретельному аналізу, на основі якого зроблені відповідні висновки.

***Загальні рекомендації учасникам переговорів для їх успішного закінчення й досягнення бажаних результатів.***

1. Будьте підготовленими (знати правила, закони, політику, факти і т. ін. обох сторін).

2. Ведіть переговори тільки з тими, хто має владу, тобто дійсними чи вповноваженими представниками, заздалегідь знати: хто буде приймати рішення; хто буде підписувати угоду; наслідки конфлікту чи безвиході і т. п.

3. Будьте впевненими щодо ваших інтересів та інтересів іншої сторони.

4. Ведіть переговори з позиції взаємного задоволення основних інтересів усіх сторін.

5. Уникайте непотрібного розголосу.

6. Слухайте протилежну сторону та своїх колег уважно. При цьому: приділяйте особливу увагу як самим угодам, так і конкретним деталям; аналізуйте внесені пропозиції та основу, що викликає опір іншої сторони.

7. Забезпечуйте ефективність комунікації, тобто слухати активно, дбаючи про зворотний зв'язок з опонентами; сприяйте комунікації всередині команди; навчіться правильно ставити питання, використовуючи різні форми.

8. Знижуйте опір опонентів вашим пропозиціям такими прийомами, як формулювання питань із заздалегідь передбаченою ймовірністю позитивної відповіді; апеляцією до інтересів опонента.

9. Підходьте до пропозицій реалістично. При цьому необхідно сприяти тому, щоб ваша власна команда та протилежна сторона зосередилися на реалістичному розгляді кожної пропозиції й розумінні аргументації, що стоїть за ним.

10. Ретельно і вміло ведіть записи (коротко, точно, стенографічно).

11. Варто використовувати кокус, але проводити його, коли це необхідно; дотримуватися регламенту, визначеного процедурною угодою.

12. Підтримуйте зв'язок усередині організації (фірми) за допомогою вертикальних і горизонтальних зв'язків.

13. Закінчуйте кожну зустріч на позитивній ноті. При цьому, зокрема, рекомендується показати, що ви цінуєте час і зусилля, витрачені вашими опонентами.

**Приклад.** *Маючи справу з більш сильним партнером*, ви можете спробувати пристосуватися до його поглядів. Щоб захистити себе від такої спокуси, слід наперед продумати найпоганіший варіант, на який можна піти, тобто встановити свою “межу”. Наприклад, коли ви купуєте, межею є щонайвища ціна, яку ви можете сплатити. Якщо ж ви щось продаєте, межею є найнижча прийнятна для вас ціна. Межа – це позиція, яку ви не можете змінити.

Коли межа встановлена, легше чинити опір натиску і спокусам моменту. Проте встановлення межі знижує стимул до пошуку рішень, які могли б узгодити різні інтереси так, щоб це було вигідно обом партнерам. Коротше кажучи, виникає питання: чи можна захистити себе від ухвалення небажаної домовленості і одночасно запобігти відмові від домовленості, на яку можна піти? Виявляється, можна, якщо у вас з'явиться міра, яка дасть можливість оцінити будь-яку запропоновану угоду. Цей захід – якнайкраща (з варіантів, що є у вас) альтернатива. Не підготувавши ніякої альтернативи можливого рішення, ви необґрунтовано песимістично оцінюєте ситуацію, яка може виникнути у разі провалу переговорів. Якщо ви ретельно не продумали, що робитимете в цьому випадку, це означає, що ви ведете такі переговори із закритими очима. Проте потрібна не будь-яка, а якнайкраща зі всіх альтернатив можливого і неможливого для вас рішення. Чим більш сучасна ваша якнайкраща альтернатива, тим більше у вас можливості поліпшити умови будь-якої переговорної угоди.

Також це питання докладно розглядалося американськими авторами *Дж. Рубіном і Дж. Салакюзом*. Наведемо деякі їхні рекомендації з ведення *переговорів із сильнішим партнером*. Однією з дій тут може бути апеляція до принципу. Під принципом у цьому випадку розуміються норми міжнародного права, принцип справедливості або рівності, а також наявність прецеденту в історії відносин між цими партнерами або іншими. Головна проблема, що тут виникає, – який принцип взяти за основу. Звичайно сторони виходять із різних принципів залежно від того, який їм вигідніший. Бажано заздалегідь готуватись до переговорів, продумати, що може бути висунуто як принцип, з яких принципів буде виходити партнер, відповідно до цього підготувати й проводити аргументацію.

Для посилення своїх позицій більш слабкі учасники переговорів можуть об'єднатися й утворити коаліцію. Природно, створення коаліцій або яких-небудь інших форм спільного виступу сильнішому партнерові можливе лише у випадку багатобічних відносин. При вкрай твердій позиції сильної сторони слабший партнер може використовувати можливість звертання до громадської думки. Сама по собі така можливість виявляється діючим аргументом на переговорах. Допомогу в досягненні угоди з сильнішою стороною, особливо при наявності конфлікту, може зробити посередник.

**Приклад. Переговори з чиновниками.** Тривалі бюрократичні процедури розгляду навіть простих проблем всім добре знайомі. Природно, що в таких умовах, перш ніж брати на себе відповідальність, чиновник змушений попередньо з'ясувати думку, принаймні, свого безпосереднього керівника, той, у свою чергу, – вищестоящого начальника й так доти, поки розгляд питання не дійде до керівника, компетентного прийняти рішення.

Тому для того, щоб чиновник став для вас союзником і доповів своєму начальникові про вашу пропозицію, і не просто доповів, а підніс її в доброзичливому світлі, він повинен бути в цьому сильно зацікавлений.

Отже, *три головні проблеми чиновника*. Визначальний вплив на поведінку будь-якого найманого робітника роблять два фактори. Перший –

це його власні цілі. Другий – корпоративна культура організації, у якій він трудиться. Домогтися *успіху на переговорах із чиновником* можливо тільки в тому випадку, якщо ви зумієте ясно й чітко дати йому зрозуміти, що прийняття вашої пропозиції буде сприяти реалізації його потреб. Без цього у вас навряд чи що-небудь вийде. Виникає одне резонне питання: однакові чи різні проблеми хвилюють найманих робітників тоталітарних і демократичних структур? Проведені в різних організаціях (вітчизняних, американських, європейських і японських) дослідження показують, що незалежно від характеру їхньої діяльності й типу корпоративної культури, а також таких соціальних характеристик, як стать, вік, освіта й родиний стан, коло основних питань-проблем, що хвилюють чиновників, залишається тим самим. Які ж ці проблеми?

*Проблема 1.* Гарантії зайнятості й соціальна захищеність. Даний результат, як представляється, не є несподіваним. Принцип довгострокового найму є наріжним каменем сучасного менеджменту. В умовах ринкової економіки гарантія зайнятості, упевненість у завтрашньому дні є одним з наймогутніших стимулів, що спонукають людину до високопродуктивної праці, що забезпечують її відданість своїй організації. Нижче буде показано, що відсутність гарантій зайнятості істотно впливає на надійність чиновника й, на нашу думку, у певній мірі визначає такі явища, як злочинство й корупція. Отже, головне для чиновника – зберегти своє місце.

*Проблема 2.* Можливості одержати підвищення. Ця проблема тісно пов'язана з першою. Чиновникові важливо не просто сидіти на одному місці, але й просуватися по службовим сходам. Підвищення по службі означає й збільшення самостійності й відповідальності в роботі, і підвищення винагороди; воно надає вищий суспільний статус, що сприяє повазі людини у власних і чужих очах. Тому службовий ріст є однією із природних потреб і істотних цінностей особистості.

*Проблема 3.* Матеріальна винагорода. Під матеріальною винагородою розуміється вся сукупність грошових і інших благ, одержуваних за

виконання службових обов'язків. Воно включає заробітну плату, премії, пільги на придбання товарів і послуг і ін. В

Усі ці проблеми тісно взаємозалежні, оскільки гарантія зайнятості потенційно може означати й службове просування, що, у свою чергу, спричиняє збільшення матеріальної винагороди. І все-таки гроші не грають для чиновника основної, провідної ролі, стабільність у цілому цінується їм значно вище. Як добре відомо, синиця в руках краще, ніж журавель у небі. Варто звернути увагу ще на одну обставину, що стосується чиновників старшого віку. Більшість із тих, хто займає більш-менш високі посади в державних або комерційних організаціях, є представниками так званої «старої номенклатури». Це досвідчені й перевірені часом апаратники, що нерідко відмінно володіють «мистецтвом» інтриги, що добре знають «апаратні ігри» і не уявляють собі інших «правил гри». Отже, для того, щоб чиновник став вашим союзником на переговорах, доцільно мати на увазі наступне. У розмові з юнаком або особою середнього віку ваші шанси зростуть, якщо ви зумієте показати йому, що прийняття вашої пропозиції поліпшує перспективи його службового росту. У бесіді із чиновником старшого віку варто звернути його увагу на те, що, приймаючи вашу пропозицію, він не тільки нічим не ризикує, але й зміцнює своє становище.

## **2. Види і техніка постановки питань**

**Функції питань** можуть бути розділені на п'ять груп:

1. *Залучення уваги.* Вони забезпечують підготовчі операції до початку процесу мислення співрозмовника. Наприклад: “Як поживаєте?”

2. *Одержання інформації.* З їхньою допомогою запитувач одержує інформацію. “Скільки це коштує?”

3. *Повідомлення інформації.* З їхньою допомогою передають інформацію співрозмовнику. “Чи знаєте ви, як можна з цим справитися?”

4. *Запуск мислення.* Запускають процес обмірковування. “Яка ж буде ваша пропозиція з цього питання?”

5. *Спонування до ухвалення рішення.* Приводять думки співрозмовника до необхідності вироблення рішення. “Прийшов час діяти, чи не так?”

Ставлячи питання, ні в якому разі не можна забувати, що більшість людей з багатьох причин неохоче відповідають на прямі запитання (страх передачі неправильних зведень, недостатнє знання предмета, ділові обмеження, стриманість і т.д.). *Тому співрозмовнику потрібно пояснити, чому відповісти на наші питання в його інтересах. Крім цього, йому необхідно пояснити, чому нас цікавить той чи інший факт і як ми збираємося використовувати отриману інформацію.*

### **1. Закриті питання.**

Питання, на яке співрозмовник може, як правило, відповісти тільки односкладовими “так” чи “ні”, позначають як закриті питання, тому що воно приводить до завершення розмови, тобто по змісту не створює передумов для її продовження.

*“Ви вже про це чули?”*,

*“Чи є у вас можливість випробувати цей прилад?”*

Така форма питання полегшує процес спілкування, оскільки ваш співрозмовник може відповісти лише одним словом. Однак, задаючи такі питання, ви нічого не зможете довідатися про спонукальні мотиви і щирі потреби партнера. Крім того, ви ризикуєте одержати негативну відповідь, що утруднює продовження бесіди.

Закриті питання *демотивують*, оскільки не дозволяють партнеру показати в розмові свої знання.

Закриті питання доцільно ставити:

- якщо ви хочете одержати лише коротку однозначну відповідь;
- якщо ви маєте справу з винятково неговірким співрозмовником;
- якщо ви все-таки сподіваєтеся, задавши цілу серію подібних питань, отримати потрібну інформацію;
- якщо ви хочете швидко перевірити, чи правильно ви зрозуміли слова свого співрозмовника.

Використовувати закриті питання необхідно обережно, тому що задані одне за одним вони створюють враження допиту.

## **2. Відкриті питання.**

Відкриті питання називаються так тому, що дозволяють “відкрити”, зав'язати розмову, тому що співрозмовник не може відповісти на них односкладово, сказавши тільки “так” чи “ні”. Відкриті питання спонукують його повідомити вам певну інформацію і цим дати новий поштовх для розмови.

Завжди, коли ви хочете схилити співрозмовника до висловлення його думки, варто вдаватися за допомогою до відкритих питань. Особливо важливо їх використовувати в комерційній бесіді на етапі з'ясування потреб і запитів клієнта. Наприклад:

“Що ви про це чули?”

“Які у вас є можливості випробувати цей прилад?”

Якщо ви хочете якнайбільше довідатися про свого співрозмовника, його **потребах, запитах, проблемах, бажаннях і позиціях**, задавайте йому відкриті питання.

Відкриті питання, як правило, починаються з питальних слів:

**хто, що, де, коли, навіщо, чому, скільки, кому, як, чим...?**

Відкриті питання особливо доцільно застосовувати:

- для початку розмови;
- для переходу до наступних етапів ділової розмови;
- якщо ви хочете змусити співрозмовника подумати;
- якщо ви хочете з'ясувати його інтереси і позиції;
- якщо ви хочете докопатися до причин його страхів, тривог, сумнівів і відмовлень.

Однак будьте обережні з питаннями, що починаються зі слів “чому?”, “з якої причини?”

“Чому ж ви відразу не сказали про це?”

У питаннях, що починаються зі слів “чому?”, “з якої причини?”, часто схований докір, тому вони сприймаються як обвинувачення, що змушує вашого співрозмовника виправдуватися. Він почуває, що ви не визнаєте його і навіть нападаєте на нього.

Краще використовувати більш нейтральне запитальне слово, зберігаючи зміст свого висловлення: “Що вас змусило це зробити?”; “Які причини вам перешкодили ...?”; “Що вас утримало від ...?”.

Такі відкриті питання не мають емоційного забарвлення, вони звучать по-діловому, показують вашу зацікавленість і тому краще сприймаються співрозмовником.

Однак питання, що починаються зі слів “чому?”, “з якої причини?”, виправдані і необхідні при з'ясуванні мотивів -- “Чому це для вас має таке значення?”.

### **3. Навідні запитання.**

Питання, що відносяться до цієї категорії, змушують співрозмовника підтвердити сказане вами. У навідному запитанні вже формулюється визначена думка. Задаючи таке питання, ви сподіваєтеся, що співрозмовник погодиться з цією думкою, тобто ви як би вселяєте цю думку і поволі впливаєте на хід розмови так, що співрозмовник не відразу усвідомлює це: “Ви ж напевно в цьому зацікавлені. . . ?”; “Ви, звичайно, не хочете, щоб . . . ?”.

Небезпека таких питань полягає в тому, що партнер може відчувати, що ви хочете його обдурити. Це відразу викликає в нього внутрішній протест.

Обов'язково утримуйтеся від навідних запитань під час аналізу потреб, оскільки на питання такого роду ви не отримаєте ніякої нової інформації.

Навідні запитання доцільно задавати:

- для підведення підсумків розмови, коли ви виявили, що співрозмовник може дати позитивну відповідь;
- якщо ви хочете змусити балакучого співрозмовника повернутися до обговорення того чи іншого питання;

- якщо ви маєте справу з особливо нерішучим партнером.

У цілому навідні запитання потрібно використовувати вкрай обережно. Завжди стежте за тим, щоб постановка питання викликала у співрозмовника позитивну реакцію, тому, звертаючись до співрозмовника з навідним запитанням, завжди називайте його по імені: *“Пане Омельченко, хіба ви не поділяєте думку про те, що...?”*; *“Олександр Іванович, адже ви теж вважаєте, що... ?”*.

#### **4. Альтернативні питання.**

Альтернативне питання дає співрозмовнику можливість зробити вибір із двох (чи більш) пропозицій. Альтернативне питання допомагає прийняти рішення.

“Ви волієте спочатку подивитися панель керування чи ознайомитися з результатами випробувань?”

“Ви хочете спочатку довідатися про функціональний блок чи про програмне керування цією установкою?”

Альтернативні питання вживають:

- при узгодженні плану ділової бесіди або її подальшого розвитку;
- при підведенні проміжних підсумків (домовленість про умови проведення ділової зустрічі і т.д.);
- для того щоб спонукати партнера до остаточного ухвалення рішення про покупку;
- для того щоб розвіяти побоювання в невпевненого партнера, орієнтованого на надійність, який уникає ризику і, який сумнівається в потребі покупки.

При висуванні пропозицій в альтернативному питанні завжди стежте за тим, щоб партнер мав можливість вибрати найбільш вигідне, з його погляду. Тільки якщо будете чесно консультивати клієнта, а не маніпулювати ним, ви можете розраховувати на тривале співробітництво з задоволеними клієнтами. Тому будьте обережні і, задаючи альтернативне питання, не давайте оцінок розглянутим варіантам:

## **5. Обґрунтовані питання.**

Ставити питання важливо на будь-якому етапі комерційних переговорів, однак найчастіше питання задають при аналізі потреб. Продавець, задаючи питання, повинен стежити за тим, щоб бесіда не перетворювалася на допит. Ваш співрозмовник повинен розуміти, для чого ви задаєте йому питання і чому вам потрібна його відповідь.

Якщо співрозмовник знає, навіщо ви поставили йому те чи інше питання, він не буде почувати себе допитуваним. Адже в кінцевому рахунку він хоче, щоб ви запропонували йому саме ті товари чи послуги, які йому потрібні. Тому обґрунтуйте свої питання:

“Для того щоб я міг розробити рішення, яке цілком відповідає вашим цілям, мені потрібні деякі дані про ваше підприємство (про організаційну структуру вашої фірми, ваших планах...) і способи виробництва, які використовуються вами. Як...?”

Після такого вступу ставте питання доти, поки ваш співрозмовник виявляє бажання відповідати на них. Якщо він виявляє деяке невдоволення, обґрунтуйте свій інтерес ще раз, пояснюючи як повідомлена ним інформація допоможе вам і в підсумку йому самому. Використовуйте для цього обґрунтовані питання.

Даючи обґрунтування питанню, ви можете одночасно повідомити партнеру додаткову інформацію.

“Наскільки вам вигідно використовувати для вирішення проблеми спеціальне програмне забезпечення? Я ставлю це питання, тому що інше підприємство вашої галузі завдяки цій програмі домоглося більш надійних, неодноразово підтверджених і більш високоякісно відтворених результатів..”

## **6. Зустрічне питання.**

Веде розмову, бере на себе активну роль той, хто ставить питання. Той, хто відповідає, виражає свою реакцію і часто передчасно зв'язує себе обіцянками. Якщо ваш партнер постійно ставить питання, він визначає стратегію ділової бесіди. Крім того, він спонукає вас висловлювати свою

думку, що в наступному може перешкодити вашій аргументації. Не давайте відповідь доти, поки не довідаєтеся, що в дійсності цікавить вашого співрозмовника! Тільки коли вам буде відомо, що криється за його питанням, навіщо він вам його ставить, ви зрозумієте, як варто сформулювати свою відповідь так, щоб вона задовольнила і переконала партнера.

Якщо ви хочете знову взяти ініціативу в бесіді у свої руки, використовуйте зустрічне питання: *“Що вас при цьому особливо цікавить?”*; *“Що для вас у цьому особливо важливо?”*; *“Це дуже цікаво! Чому ви так вважаєте?”*.

Зустрічні питання використовують для того, щоб:

- знову взяти на себе керівництво бесідою;
- одержати більш докладну інформацію;
- змусити партнера дати уточнення;
- виграти час для міркування;
- з'ясувати підґрунтя заданого співрозмовником питання чи уточнити свої припущення з цього приводу;

- виявити ймовірні заперечення і вказати на нові міркування і позиції;
- дати співрозмовнику час на міркування;
- направити бесіду в бажане русло.

Використовуючи зустрічне питання, можна також вживати запитальні слова *“чому?”* і *“з якої причини?”*: *“Чому ви про це запитуєте?”*; *“З якої причини цей пункт особливо важливий для вас?”*.

Перш ніж ставити зустрічне запитання, варто спочатку повторити питання співрозмовника, щоб підтвердити, що ви уважно його слухаєте і готові йому відповісти. Хіба ви самі особливо під час переговорів і навіть при менш важливих бесідах не чекаєте від співрозмовника відгуку, підтвердження того, що ваше питання чи думка почуті і зрозумілі? Хіба вам не додає впевненості позитивна реакція співрозмовника на ваші питання або аргументи? Напевно, вам би не хотілося, щоб ваші слова падали немов у порожнечу, не народжуючи у співрозмовника бажання якось виявити до них

своє ставлення? Відправнику повідомлення приємно, коли він знає, що його розуміють, що його словам надають важливого значення.

### **7. Обхідне питання.**

Питання цього типу варто задавати, коли ви хочете обхідним шляхом, лавіруючи й обходячи небезпеки, досягти своєї мети. Вони носять дипломатичний характер і вимагають особливої інтуїції і чуття.

За допомогою обхідних питань ви можете: - уникнути відмовлення і відмовок з боку співрозмовника; - домогтися перенесення ділової зустрічі на інший день; - домогтися умовної згоди; - поволі підвести партнера до бажаної мети; - звернути увагу співрозмовника на суть проблеми; - уникнути конфронтації з ним.

### **8. Контрольне питання.**

Контрольне питання дозволяє вам довідатися, чи слухає вас співрозмовник і чи правильно він розуміє те, що ви говорите:

“Вас цікавлять більш докладні характеристики?”

Контрольні питання можна також використовувати, якщо ви хочете довідатися, чи правильно ви самі зрозуміли свого партнера: “*Я правильно вас зрозумів? Ви говорите . . . ?*”

Ще краще постійно уважно спостерігати за поведінкою партнера, звертаючи увагу на сигнали (невербальні засоби спілкування), які він подає, що свідчать про його згоду або заперечення, і якнайчастіше домагатися схвалення і підтвердження ним сказаного вами.

### **9. Тунельні, поглиблюючі питання**

Техніка починається з постановки загального питання. Далі, ґрунтуючись на відповіді на кожне запитання, ти розпитуєш про більше деталей глибше і глибше. Цей підхід часто використовується у розслідуванні при допитах підозрюваних:

- *Скільки людей було втягнути у бійку?*
- *Дев'ять чи десять*
- *Це були діти чи дорослі?*

- Більшість дітей
- Якого віку вони були?
- Біля чотирнадцяти чи п'ятнадцяти років
- Чи були вони одягнуті у щось особливе?
- Так
- У що саме?
- Дехто з них мав червоні бейсболи на головах
- Чи можете пригадати чи були на них якісь логотипи?
- Так, як я вже говорив, там були велика літера *H*

Використовуючи цю техніку, слідчий допоміг свідку заново пережити ситуацію і пригадати важливі деталі. Це йому не вдалось би, якщо б він просто запитав «Чи були якісь важливі деталі, які ви хотіли б мені повідомити?»

Таку послідовність запитань можна назвати тунельною лійкою.

*Важливо! Коли використовуєте тунельну лійку, починайте із закритого запитання. У процесі просування тунелем використовуйте більше і більше відкритих запитань.*

Тунельна техніка є доречною для:

- виявлення більшої кількості деталей у специфічній ситуації: Розкажи мені більше про Опцію;
- пробудження інтересу до розмови або підвищення у співрозмовника впевненості в собі під час розмови: Чи ти використовуєш ІТ helpdesk? Вони вирішують твої проблеми? Яким було ставлення людини, яка прийняла дзвінок від тебе?»

### ***10. Дослідницькі, уточнюючі запитання***

Постановка дослідницьких запитань є ще однією стратегією для отримання більшої кількості інформації про деталі. Можливо, тобі потрібен приклад для того, щоб зрозуміти, що саме він мав на увазі, або потрібно більше інформації для чіткішого розуміння почутого чи ситуації: «На коли тобі потрібен цей звіт, і чи ти хочеш отримати чернетку перед тим, як я

*надішлю тобі фінальний варіант?» або ти хочеш переконатись, що сказане співрозмовником є точною інформацією: «Звідки ти знаєш, що нова база даних не може використовуватись для продажів?»*

Хорошим способом для отримання глибшої інформації є використання підходу «5 чому», який дозволить тобі швидко виявити корінь проблеми.

Важливо: використовуй у запитаннях слово «точно», «саме» : *«Що саме ти мала на увазі під пришвидшенням виконання проекту?»*

Дослідницькі питання доречні для:

Переконання в тому, що у тебе є повна інформація про ситуацію і ти розумієш її повністю і точно

Отримання інформації від людей, які не дуже прагнуть її тобі надавати.

### ***11. Риторичні запитання***

Це не зовсім запитання в їх класичному значенні. Це швидше ствердження у вигляді запитань: Іван креативно підійшов до роботи, правда?

Такі питання корисні, коли потрібно залучити співрозмовника до обговорення.

***12. Підтверджувальні запитання*** ставлять тоді, коли потрібно одержати від співрозмовника низку відповідей «так», щоб або створити атмосферу згоди, або додати розмові інерції та змусити вимовити «так» на головне запитання

***12. Однополюсні запитання*** віддзеркалюють запитання співрозмовника

### **3. Відповіді на запитання та заперечення**

Перш ніж відповісти на питання, ви повинні точно знати, з якою метою співрозмовник ставить вам це питання. Що за ним ховається? Часто це буває прагненням одержати додаткову інформацію. Однак трапляється, що питання відіграє роль пастки чи тактичного виверту. У такому випадку ви піддаєтеся ризику піймати себе на слові, зв'язати себе обіцянкою ще до того, як довідаєтеся з якою метою співрозмовник поставив запитання.

Вам вже відомо, що веде (направляє) розмову той, хто ставить питання. Але ви повинні також знати і те, що: хто відповідає, той часто пов'язує себе обіцянкою. Наскільки ви хочете направити розмову з партнером у бажане вам русло, настільки це може стати небезпечним для вас, якщо ви занадто поспішно і нерозважно зв'яжете себе зобов'язанням чи розголосите закриту інформацію. Тому перш ніж відповідати ви повинні вирішити для себе, коли і як відповідати.

Існують чотири варіанти відповіді на питання за часом:

- відразу, після того як воно було задане;
- до того, як воно було задане;
- пізніше;
- ніколи.

Перший варіант – відразу – найбільш розповсюджений. Часто партнер, який задає питання, виявляє свій інтерес до обговорюваного питання. Його повне право виявляти при цьому непевність і скептицизм. Так чи інакше, вам необхідно вислухати питання і спробувати виграти час, щоб дізнатися, яку мету переслідує співрозмовник, задаючи вам те чи інше питання.

Навіть якщо у вас готова переконлива відповідь по суті справи, та чи знаєте ви, як її варто сформулювати, щоб вона задовольнила потребу партнера?

Питання самі по собі носять характер примусу, тому що людина, якій поставили запитання, звичайно прагне дати відповідь одразу. Тому нерідко відповідь виявляється не самою вдалою, тому що, той хто відповідає не має часу для того, щоб проаналізувати потребу, що ховається за питанням, і продумати точну й оптимальну відповідь.

### ***Як же навчитися давати точні й оптимальні відповіді?***

Давати негайно на будь-яке питання вірну відповідь можуть, мабуть, лише винятково геніальні люди. Відповідь не всезнайки, не глузливого чи навіть образливого, а того, котрий переконує, власне кажучи, і в емоційному

плані вимагає деякого часу на підготовку. Що б виграти для цього кілька секунд дійте в такий спосіб.

Спочатку підтвердить партнеру, що ви зрозуміли питання і висловіть свою реакцію на нього. Наприклад: *“Я правильно зрозумів, що ви запитуєте... ? (Зробіть паузу і дочекайтеся підтвердження.) Добре, що ви про це запитали! Я розумію, що вас хвилює це питання...”*

*“Питання, якого ви торкнулися, дуже важливе (цілком виправдане) . . .”*

*“На ваше питання не так просто відповісти, адже ви це знаєте . . .”*

Виражаючи тим чи іншим способом свою реакцію на питання співрозмовника, ви не тільки виграєте час, але і помітно даєте партнеру відчуття його значимість для вас. Підсвідомість співрозмовника це обов'язково відзначає, позитивно налаштовуючи його. Якщо уміло використовувати цей прийом, можна помітно вплинути на хід бесіди.

*Давайте відповідь тільки тоді, коли впевнені, що вона буде цілком зрозуміла, тобто коли вона відповідає щирій потребі співрозмовника і не заважає вам приводити подальші аргументи.*

Даючи поспішну відповідь, не роблячи спроби з'ясувати, що спонукало співрозмовника задати саме це питання, ви ризикуєте швидко виявитися поза грою. Ви повинні твердо засвоїти:

***Те, що ви говорите, повинно відповідати дійсності. Але чи зобов'язані ви говорити усе, що відповідає дійсності і те, що вам відомо?***

**Другий варіант** – відповідь до того як питання задане. На стадії підготовки до переговорів, ми розглядали можливі варіанти поведінки нашого партнера, намагалися перейнятися його інтересами, потребами і питаннями, які він може нам задати. Природно, що ми підготували і відповідні відповіді на них.

Тепер під час переговорів, ми не чекаючи, коли він нам задасть те чи інше питання самі вибираємо зручний момент і задаємо це питання. Наприклад, *“Вас, звичайно, цікавить, як це може допомогти (розв'язати вашу проблему і т.п.)? Так на це питання ми вам відповімо . . .”*. Це сильний

прийом. Він показує вашому партнеру, що ви серйозно готувалися до переговорів, знаєте його проблеми й шукали шляхи їх вирішення. Звичайно це викликає довіру і повагу до вас з боку партнера.

**Третій варіант** – відповісти пізніше. Використовується тоді, коли ми в даний момент не володіємо потрібною інформацією чи доказами, або хочемо пов'язати відповідь на це питання з відповіддю на інше, котре уже позначено, але буде розглядатися пізніше. Про це ми повинні повідомити партнера.

Іноді такий варіант використовується для того, щоб відтягнути час відповіді з надією, що по ходу подальшої бесіди питання або розв'яжеться саме собою, або партнер про нього забуде.

**Четвертий варіант** – не відповідати ніколи. Використовується тоді, коли вам задають питання, що торкаються інтимної сфери вашого життя, ваших близьких чи товаришів по службі, комерційної таємниці, що ображає вашу гідність.

**Наведемо рекомендації перспективної стратегії взаємодії при відповідях на питання.**

- Перш ніж відповідати на запитання, зробіть паузу (не менш 8 секунд).

- Якщо питання виявилось складним (тобто складається з декількох простих), то спочатку розділіть його на складові, а потім запитайте, на яке з них відповідати спочатку. Наприклад: *“Коли відкриється ваш магазин, з якими видами товару ви маєте намір працювати і чи будуть передбачені знижки?”*. Це складне питання включає три простих, тому доцільно з'ясувати в партнера, яке з них являє для нього найбільший інтерес. Цілком можливо, що його цікавить те, що в питанні не закладене.

- Якщо питання важке по змісту, то:

**А.** Попросіть повторити питання, оскільки ви не впевнені, що зрозуміли його. (Швидше за все, при повторенні питання виявиться коротше, ясніше, краще “упаковане”. В той же час у ньому можуть змінитися акценти, а то і весь зміст. Ваша задача – непомітно допомогти партнеру самому розібратися в тому, що його турбує, а вже потім відповідати).

**Б.** Повторіть питання самі так, як ви його зрозуміли. Це, ймовірно, змусить партнера внести виправлення у ваші “виправлення”, і у вас буде більше часу на те, щоб подумати над відповіддю.

**В.** Попросіть кілька хвилин на міркування. За цей час про питання можуть просто забути.

**Г.** Якщо ви правильно зрозуміли питання, спробуйте як відповідь, привести аналогічний приклад із власного досвіду, схожий на ситуацію, яка виникла у партнера. Це дозволить вам уникнути заглиблення в проблему, по якій ви не маєте необхідної інформації чи фактів.

- Якщо вам ставлять запитання відкритого типу, то спочатку уточнюйте, яка інформація конкретно цікавить партнера. Це дозволить вам заощадити час на обмірковування відповіді, не сказати зайвого і більш точно спрогнозувати очікування партнера.

- Якщо вам ставлять непередбачене запитання, і ви не знаєте, як на нього відповісти, то попросіть дозволу записати питання, щоб на нього відповісти через певний час (якщо така можливість є). Тим самим ви показуєте, що вважаєте питання важливим. Якщо не можете відповісти на несподіване запитання докладно, цілком можна обійтися короткою, енергійною відповіддю. Ділові люди звичайно цінують стислість типу: “Так”, “Ні”.

- Якщо задане питання відхиляє вас від теми розмови чи виступу, то ні в якому разі не піддавайтеся “провокації”, поверніться до суті свого повідомлення (виступу). Скажіть у відповідь усього будь-які дві – три фрази, але ваша відповідь повинна повернути партнера до обговорюваної теми.

- Якщо при відповіді вас неправильно зрозуміли, негайно визнайте свою провину, повідомивши партнеру, що, мабуть, ви не дуже вдало сформулювали свою думку, і спробуйте зробити це ще раз, з урахуванням особливостей розуміння і сприйняття інформації партнером.

- Якщо вам ставлять некоректне запитання чи погано сформульоване, то вирішуйте чи доцільно не відповідати на нього зовсім (якщо по ситуації це

доречно), чи використовувати різноманітні виверти для відходу від відповіді.

**От, приміром, деякі з них:**

- відповідь питанням на питання;
- переадресування, питання до більш компетентної особи;
- ігнорування – зробити вигляд, нібито ніякого питання не було;
- перевід розмови на іншу тему;
- демонстрація повного нерозуміння ситуації: *“Щось я ніяк не можу зрозуміти, про що ви мене запитуєте?”*;
- негативна оцінка самого питання: *“Це недоречне питання”*;
- замість відповіді: гумор, іронія, сарказм. Наприклад: додання питанню несуттєвої значущості:
  - *“Ви задаєте такі «глибокодумні питання”*;
  - *“І ви вважаєте своє питання серйозним?”*;
  - *“Ну що за легковажне питання?” і т.п.*

Однак учасникам ділової взаємодії варто пам'ятати, що зловживати прийомами відходу від відповідей не варто, а тим більше прикривати за їхньою допомогою порожнечу чи беззмістовність відповіді. Іронічне чи жартівливе зауваження можливе тоді, коли суперечка зайшла в глухий кут, чи загострилася атмосфера, киплять пристрасті – жарт у такій ситуації може нейтралізувати несприятливе враження від спілкування.

Що ж робити, коли **партнер поводиться деструктивно**, оголошує про свою тверду позицію, критикує вашу пропозицію і взагалі прагне робити тільки те, що забезпечує максимум власної вигоди. Що робити з людиною, що не бажає вас слухати? Або учиняє істеріку, щоб наполягти на своєму. Як бути з людиною, що постійно вас перебиває? Або обвинувачує в ненадійності й некомпетентності? Або просто відмовляється вести переговори? Будучи доведений до розпачу норовистістю опонента, ви можете випробувати бажання завдати відповідного удару.

Проблема не тільки в поведінці опонента, але й у вашій власній реакції, що легко може посилити його небажану поведінку. Згодом ви зрозумієте, що опинилися в порочному колі атаки і оборони. Щоб розірвати це коло, слід надати переговорам конструктивний характер, тобто відійти від їх ведення методом позиційного торгу і почати діалог з партнером на основі принципових переговорів. Для цього важливо налаштувати себе на конструктивний характер ведення переговорів. Почніть з'ясовувати її інтереси: що її тривожить, чого їй не стає, чого вона хоче. Далі – вивчіть варіанти, які задовольнили б вас обох.

***Щоб перебороти «ні»***, треба зрозуміти, що стоїть за цією відповіддю. Звідки в опонента таке небажання співробітничати? Легше всього припустити, що твердокам'яність, агресивність або шахраюватість – це властивості натури, і змінити поведінку такої людини практично неможливо. Однак ви можете вплинути на неї, якщо зумієте розібратися у внутрішніх мотивах її поведінки. За нападками можуть ховатися подразнення й ворожість. За твердою позицією – страх і недовіра. Переконалий у своїй правоті, опонент може відмовитися слухати.

Опонент може йти в глуху оборону або кидатися в атаку зовсім не з навігластва, а просто тому, що по-іншому він не вміє. Навіть усвідомлюючи можливість переговорів у конструктивному дусі, він може зневажити їх, оскільки ніякого пуття для себе в цьому не бачить. Ви можете задовольнити його інтереси, але він однаково не зійде із заявленої позиції, боячись втратити обличчя. А якщо ідею запропонували ви, він відкине її єдино із цієї причини.

***Ведучи з партнером діалог, доцільно пам'ятати декілька простих правил, які добре описані американськими психологами Р. Фішером і В. Юрі.***

***Правило перше.*** Перш за все треба постаратися відвернути вашого партнера від деструктивних позицій, які він займає, даючи зрозуміти, що конструктивність на переговорах вигідна перш за все йому самому.

*Правило друге.* Якщо опонент як і раніше заявляє про свою тверду позицію, не відкидайте, але і не приймайте її. Коли опонент атакує ваші ідеї, не захищайте їх, а перечекайте і дайте йому можливість виговоритися.

*Правило третє.* Запропонуйте партнерові декілька варіантів рішення проблеми. Запропонуйте йому надати свої варіанти. Потім зверніть увагу на необхідність удосконалити ці варіанти. Спробуйте обговорити гіпотетично, що відбудеться, якщо одна з його позицій буде прийнята.

*Правило четверте.* Заохочуйте критику, замість того щоб відбиватися від неї.

*Правило п'яте.* Використовуйте в діалозі з вашим партнером питання, а не твердження. Твердження викликають опір, тоді як питання викликають відповіді.

*Правило шосте.* Частіше робіть паузи, особливо після питань, які ви задали. Якщо вам зробили безрозсудну пропозицію або необґрунтовано атакували, найкраще – до пори промовчати. Якщо ви поставили питання, на яке одержали незадовільну відповідь, просто чекайте. Люди зазвичай відчувають себе ніяково в мовчанні, особливо якщо вони не зовсім упевнені в справедливості своїх висловів.

#### **4. Алгоритм обробки та відповідей на заперечення**

Рідко яка бесіда або переговори проходять без зауважень і заперечень. Тому, коли ми ведемо ділову бесіду, ми повинні бути готові до того, щоб відповідним чином на них реагувати. І вже ні в якому разі не потрібно сприймати зауваження і заперечення співрозмовника як перешкоди в ході бесіди. Вони повинні бути використані нами як орієнтири і вказівки для наших додаткових пояснень і аргументів.

Наведемо деякі причини, які штовхають наших співрозмовників на зауваження.

1. *Захисна реакція.* Вона виникає, коли співрозмовник не зрозумів нашої аргументації або просто хоче заперечити. Найчастіше це природний

опір, що робиться всьому новому, у тому числі потоку інформації, що вимагає неприємного “доучування” і зміни своєї думки.

2. *“Спортивна позиція”*. Наш співрозмовник – людина, налаштована “спортивно”, тому він схильний до суперництва в бесіді і перевірки наших здібностей. Він хоче довідатися: наскільки ми досвідчені; з якими труднощами можемо справитися; межі наших можливостей; наскільки далеко він може зайти стосовно вас (це йому особливо важливо знати до того, як він почне висувати свої вимоги); як ми виходимо з неприємних ситуацій .

3. *Інший підхід*. У співрозмовника інша точка зору, можливо тому, що він оперує застарілими даними чи теоріями.

4. *Незгода з запропонованим методом рішення*. Можливо тому, що ми погано аргументували чи зробили акцент на перевагах, а не на недоліках об'єкта бесіди.

5. *Тактичне обмірковування*. Співрозмовник хоче забезпечити собі перевагу, щоб одержати додатковий матеріал для суперечки.

6. *Прагнення до одержання інформації*. Зауваження, що вказує на це, вимагає точного пояснення предмета бесіди. Воно має позитивне значення для успішного ведення бесіди, є доказом зацікавленості нашого співрозмовника і вказує на недоліки фази передачі інформації і конструкції нашої аргументації.

У цьому випадку нам необхідно дати спокійну і ділову відповідь, або спробувати розібратися в питанні разом зі співрозмовником. Наприклад, «Давайте разом поміркуємо, як можна вирішити цю проблему. Положення речей у даний час таке...»

7. *Бажання виявити себе*. Багато зауважень можна пояснити прагненням співрозмовника висловити власну думку, чи те, що в даному питанні він максимально неупереджений. При цьому він часто виступає з непрофесійними і неділовими поясненнями, переслідуючи мету лише висловити власну думку і підкреслити необхідність його втручання.

Причини: занадто сильна аргументація з нашої сторони, яка відрізняється досконалістю і бездоганністю; надто самовпевнений тон з нашої сторони.

У такій ситуації ми повинні не створювати враження, що всі висновки виходять від нас і ми тримаємо всі нитки у своїх руках. Бесіду потрібно направляти в таке русло, щоб співрозмовник знайшов у ній підтвердження своїх ідей і думок. Для цього можна використовувати такі питання: “Чи відповідає це вашому задуму?”; “Які факти ще варто взяти до уваги?”; “Що підказує вам досвід рішення подібних проблем?”.

8. *Об'єктивні зауваження.* Ці зауваження співрозмовник висловлює для того, щоб розвіяти свої сумніви, що відносяться до сутності проблеми, і на які він цілком відверто, без тактичних вивертів, хоче одержати відповідь, щоб виробити власну думку.

### ***Що ховається за запереченнями?***

Зіштовхуючись із запереченням, постарайтеся з'ясувати, що за ним криється. Якщо ви визначите, якого роду опір воно маскує, то зможете сформулювати найбільш вдалу відповідь, яка буде сприяти досягненню ваших цілей.

Розглянемо види опорів, які найчастіше виявляються в ході комерційної бесіди. Усі їх можна поділити на шість груп:

1. Опір змінам (страх нового, інертність...);
2. Опір ціні і витратам (нерентабельне, проблеми з фінансуванням);
3. Опір комерційній пропозиції і рішення (недостатньо задовольняє попит...);
4. Опір насиченню (у даний час немає попиту або більше немає попиту);
5. Опір емоційного характеру (прихована образа, ворожість чи упередження);
6. Опір, викликаний негативним досвідом (звертання з рекламаціями з приводу куплених раніше товарів).

**Заперечення – зняряддя захисту, а нерідко й нападу, що використовується співрозмовником, який викликаний різними причинами. Воно є класичною зброєю співрозмовника, який прагне забезпечити перевагу першості в ході переговорів, і звичайно, це стосується питань вигоди, цін, комерційних умов тощо, а часто поширюється і на самого співрозмовника (опонента).**

Майже всі заперечення ваших партнерів можна розподілити по поданих вище групах. Ось деякі приклади ідентифікації заперечень у відповідності до наведеної класифікації:

Таблиця 15

### Приклади ідентифікації заперечень

Заперечення	Опір чому-небудь/ через що
Ми вже протягом багатьох літ працюємо з фірмою Х. Ваш погодинний тариф найвищий. У вас занадто мало готових стандартних продуктів. Це нам не потрібно!	Змінам Вартості Асортименту Насиченню
Ваша фірма невідома нікому з наших співробітників. Наше останнє замовлення було виконано з запізненням.	Через упередження Через подану раніше рекламацію

Бажано наголосити на основних типах заперечень.

#### Типи заперечень

1. **Захисні** – заперечення захисного типу виражають інстинктивну реакцію співрозмовника на дещо незнайоме йому або власні когось у чий надійності він ще не переконався.

2. **Коливання** – цей тип заперечень зустрічається на стадії прийняття рішення і пов'язаний з потребою потенційного замовника в додаткових аргументах, щоб повністю переконатися в тому, про що вони вже майже прийняли рішення.

3. **Недовіра до нового. Заперечення цього типу безпосередньо не пов'язані комерційною пропозицією партнера по переговорах. Вони – емоційного типу, і тому їх нелегко подолати. По суті вони виражають сумнів співрозмовника відносно чогось незнайомого чи не знайомого достатньою мірою.**

4. **Ускладнення в установленні вигоди.** Це – найбільш поширений тип заперечень, стосовно якого припустимі лише „гучні” доводи і докази вигідності пропозицій.

5. **Протести (скарги).** Заперечення цього типу вимагають особливого підходу, бо немає впевненості в щирості цих мотивів.

Зняття заперечень вимагає вмілого підходу, який диференціюється залежно від моменту, коли вони виражаються. Такі заперечення, які виникають у фазі початкового встановлення контакту, слід обходити, щоб виграти час. У фазі розвитку контакту вони скоріше корисні, допомагаючи перебудувати аргументацію і адаптувати тактичні прийоми до специфічних особливостей співрозмовника. І, нарешті, у заключній фазі переговорів часто виникає нагода для успішного завершення контакту.

Класичний засіб підходу до того чи іншого заперечення полягає в здібності перетворення його в запитання, на яке дається аргументована відповідь. Пасивне слухання допоможе визначити „рух” опонента, а активне – буде сприяти бажаній розрядці ситуації. Увага, ведення записів, обіцянка в подальшому вивчити детально питання, що виникло, – забезпечує клімат переговорів.

### **Загальні правила обробки заперечень**

1. Ніколи не сперечайтесь з партнером.

Суперечка – це безумовне зло, тому що веде до роздратування співрозмовника. Суперечка загострює протидію і викликає негативні емоції.

Коли ви відповідаєте на заперечення клієнта своїм запереченням, контраргументом, ви робите відразу кілька помилок. Ви не даєте вилитися до кінця енергії клієнта. Заперечення – це заблокована енергія. Енергія заперечення партнера подвоюється і здобуває ще більш негативний характер. У нього виникають обурення і злість.

Сперечаючись, ви показуєте, що ви не згодні з партнером, а він розбещений ринковими відносинами і любить згоду.

2. Ніколи не перебивайте партнера

3. Ніколи не сприймайте заперечення партнера як прояв його особистісних якостей.

Заперечення – всього лише заперечення, нічого більш. Завтра співбесідник може настільки змінитися, що ви його просто не впізнаєте.

### **Алгоритм обробки заперечень**

*Перший крок* – вислухати.

*Другий крок* – з'ясувати, чи правильно ви зрозуміли те, що почули від партнера (забезпечте зворотний зв'язок). Те, що говорить інша людина, а тим більше, те, що ви можете відтворити, часом дуже несхоже.

*Третій крок* – з'ясуйте, що має на увазі партнер. Задавайте питання. Головне – покажіть партнеру, що ви його слухаєте, що ви уважно відноситеся до його повідомлень, з'ясуйте, що ви дійсно почули те, що він сказав, надайте партнеру можливість подивитися на себе з боку.

Якщо партнер почує свої слова, сказані не ним самим, а опонентом, то, можливо, він уже поставиться до них критично і змінить свою позицію й емоційне відношення. При уточненні він може відчувати що ви професіонал і змінить відношення до вас.

Уточнення робить заперечення більш конкретним і більш легким для обробки. Це факт.

*Четвертий крок* – тепер відповідаємо на заперечення.

**П'ятий крок** – отримайте підтвердження партнера, що спірна тема вичерпана. Тобто перевірте, чи не помиляєтеся ви, думаючи, що питання вирішене, закрите, забудьте. Партнер може просто зробити вигляд, що ви його переконали, просто щоб не витратити свою енергію на пояснення, чому ви знову не праві і чому він знову не бажає зв'язуватися з вашим продуктом (послугою, пропозицією).

**Шостий крок.** Коли підтвердження отримане – переключайтеся на іншу тему. Не залишайте ситуацію напруженою, не робіть довгих пауз. Постарайтеся органічно зв'язати обговорювану тему з новою, до якої партнер віднесеться більш прихильно. Наприклад, переключіться на додаткові умови постачання, технічні деталі і т.п.

**Вільям Юрі, бізнес-консультант і автор декількох книг про мистецтво спілкування й ведення переговорів, запропонував свою методичку переговорів прориву, яка розрахована на переговори з важкими людьми і складається з п'яти етапів:**

1. **Підніміться на балкон.** Перший етап полягає в керуванні власною поведінкою, володінні собою. Коли опонент говорить «ні» або кидається в атаку, ви можете від несподіванки поступитися або перейти в контрнаступ. Отже, стримуйте реакцію, розпізнавши гру. Потім візьміть час на роздум. Використовуйте цей час, щоб визначити власні інтереси. При переговорах не випускайте з поля зору головну мету. Замість того, щоб виходити із себе, давати волю емоціям або зводити рахунки, сфокусуйтеся на тому, чого ви домагаєтеся, не відволікайтеся від поставленої мети. Коротше кажучи, підніміться на балкон, – не реагуйте.

2. **Перейдіть на їхній бік.** Перш ніж переговори наберуть хід, необхідно створити сприятливий клімат. Ви повинні розсіяти негативні емоції опонента: гнів, страх і підозрілість. Він чекає від вас атаки або опору. Тому робіть навпаки: вислухайте його, визнайте його доводи, погодитися, із чим можете. Визнайте також його авторитет і компетентність. Роззбройте його,

перейшовши на його бік. Потрібно перебороти опір і змусити людину слухати. Таким чином, друге – це обеззброїти опонента.

**3. Не викидайте...мінійте «рамку».** Наступний крок складається в зміні гри. Замість того, щоб відкидати позицію опонента – що звичайно лише підсилює її – зверніть його увагу на проблему взаємного задоволення інтересів. Створивши сприятливу атмосферу для переговорів, відволічіть опонента від торгу навколо заявлених позицій і перейдіть до обговорення способів задоволення інтересів обох сторін. Що б він не говорив, витлумачте це як спробу розв'язання проблеми. Задавайте питання, орієнтовані на пошук рішення начебто: «Чому Ви цього хочете?» або «Що б Ви робили, опинившись на моєму місці?», або «А що, якщо нам...?» Не намагайтеся повчати його, нехай його вчить сама проблема. Витлумачте на свій лад і його тактику: обійдіть кам'яну стіну, уникніть атаки. Щоб змінити гру, перемініть межі поля – значеннєву «рамку».

**4. Побудуйте золотий міст.** Нарешті, ви готові до переговорів. Однак, ваш опонент може усе ще протівитися, не будучи до кінця впевнений у вигодах угоди. Виникає спокуса підштовхнути, наполягти на своєму, але це, швидше за все, лише озлобить опонента, викличе додатковий опір. Зробіть навпаки – тягніть його в бажаному напрямку. Уявіть себе посередником. Утягуйте його в процес, включайте в оборот його ідеї. Наведіть мости між його й вашими інтересами. Допоможіть йому зберегти обличчя, і нехай досягнутий результат здасться йому перемогою.

**5. Наставте на шлях – а не намагайтеся поставити на коліна.** Якщо опонент продовжує пручатися й думає, що зможе домогтися перемоги без переговорів, варто переконати його у зворотному. Ви повинні зробити так, щоб йому було важко сказати «ні». Звичайно, можна вдатися до погроз і сили, але це часто обертається проти вас же; якщо ви заженете його в кут, він, швидше за все, обрушиться на вас із ще більшою запопадливістю. Замість цього просвітіть його щодо ціни незгоди. Задавайте питання щодо реальності, попереджайте, але не погрожуйте. Пом'якшуйте опір опонента,

проявляючи самовладання, завіряючи його, що ваша мета – взаємне задоволення, а не перемога. Нехай знає, що золотий міст для нього завжди відкритий.

Стратегія прориву контрінтуїтивна: вона припускає дії, прямо протилежні тим, які в складних ситуаціях напрошуються самі собою. ломити опір опонента, ви, як правило, лише збільшуєте його. Суть стратегії прориву складається в непрямій дії. Ви намагаєтеся обійти опір опонента. Замість того щоб впроваджувати нову ідею з боку, ви допомагаєте йому самостійно намацати шлях до неї. Замість того щоб говорити йому, що робити, ви надаєте можливість людині самій прийняти рішення. Коротше кажучи, переговори прориву – це мистецтво дозволити іншій людині робити потвоєму.

Переговори прориву можуть бути використані з будь-яким опонентом: із запальним начальником, химерним підлітком, колегою-недоброзичливцем або нестерпним клієнтом. Цю систему можуть застосовувати дипломати, що намагаються відвести небезпеку війни, юристи, що прагнуть уникнути дорогого судового розгляду, або чоловіки, що бажають зберегти родину. Стратегія універсальна, до неї може звернутися кожний.

## СЛОВНИК

**Авторитарність** – соціально-психологічна характеристика особистості, що відображає її прагнення досягти домінантного становища в колективі, групі утвердити свою владу, максимально підкорити своєму впливу партнерів. А. пов'язана з такими рисами особистості, як агресивність, завищена самооцінка та рівень домагань, схильність триматися за стереотипи.

**Акцентуація характеру** – надмірне підсилення окремих рис характеру, що проявляється у вибірковій вразливості особистості стосовно до певних психогенних впливів (важкі переживання, нервово-психічні навантаження та ін.) за доброї і навіть підвищеної стійкості до інших. А.х., сформовані до підліткового віку, можуть стати сприятливим ґрунтом для розвитку гострих афективних реакцій, неврозів, патологічних порушень поведінки; – надмірний прояв окремих рис характеру особистості, що накладає свій відбиток на її поведінку і діяльність. Залежно від міри виявленості вирізняють А. – очевидно приховану. Очевидна А. належить до крайніх відступів від норми, відрізняється постійністю певних рис характеру. За прихованої А. риси певного типу характеру виявляються слабо або зовсім не виявляються, але можуть яскраво виявитися під впливом специфічних ситуацій.

**Бар'єри спілкування** – це психологічні перешкоди на шляху встановлення контакту між партнерами у спілкуванні.

**Вербальна агресія** – вияв негативних почуттів у формі сварки, лементування чи словесних погроз (прокльону).

**Вербальні засоби спілкування** – це писменне й усне мовлення.

**Взаєморозуміння** – соціально-психологічний феномен, сутність якого полягає в: а) узгодженні індивідуального осмислення предмета спілкування; б) взаємоприйнятому двосторонньому оцінюванні й прийнятті цілей, мотивів і наставлень партнерів у взаємодії, упродовж якого спостерігається близькість або схожість когнітивного, емоційного й поведінкового

реагування на прийнятні для них способи досягнення результатів спільної діяльності.

**Взаємодія** – процеси взаємовпливу об'єктів (або суб'єктів), їх взаємну зумовленість і взаємозамінність; взаємозв'язок соціальних явищ як на рівні суспільства в цілому, так і на рівні функціонування його окремих груп та індивідів.

**Візити дипломатичні** – найважливіший засіб підтримки і розвитку зв'язків з представниками громадських і ділових кіл країни перебування, а також з дипломатичним корпусом.

**Дебати** – обговорення, обмін думками на яких-небудь зборах, засіданні.

**Дилема переговорів** – скрутний вибір між двома рівно неприйнятними можливостями; важковирішуваний конфлікт, який виникає в ході проведення переговорів, конструктивні дії однієї з конфліктуючих сторін, спрямовані на рішення проблеми можуть використовуватися протиборчою стороною в самокорисливій меті, заради досягнення одностороннього успіху в переговорах. Якщо конфліктуючі сторони не в змозі уникнути Д.п., переговори стають затяжними, конфліктними і у результаті не досягають теоретично можливого оптимального варіанту; рівень їх результатів далеко нижче за рівень, необхідний для врегулювання конфлікту і заснований на принципах ієрархій і думці більшості.

**Договір міжнародний** – угода між державами або іншими суб'єктами міжнародного права, що встановлює їх взаємні права і обов'язки в політичних, економічних або інших стосунках. Міжнародний договір може бути двостороннім і багатостороннім. Найменування міжнародних договорів різні: договір, угода, конвенція, пакт, декларація, статут, комюніке, хартія тощо.

**Етикет дипломатичний** – сукупність загальноприйнятих у міжнародній практиці правил шанобливості і поваги, яких дотримуються в дипломатичних, службових і міжособових стосунках.

**Інтроверованість** – переважна скерованість психічних процесів людини на свій внутрішній світ (на відміну від екстравертові ості). Людей, для яких характерна І., називають інтровертами. Типовий інтроверт розсудлива, скромна, усамітнена людина. Надає перевагу книгам перед спілкуванням з людьми, свої дії заздалегідь планує, не любить сильних вражень, серйозний, прагне спокійного упорядкованого життя. Стриманий, зближується тільки з деякими друзями, погано адаптується. Контролює свої емоції, неагресивний, дещо песимістичний, надає великого значення моральним та етичним нормам. Інтровертам притаманна наполегливість, пунктуальність.

**Компроміс** – узгодження протилежних, відмінних думок, досягнуте шляхом взаємних поступок; (від лат. *compromissum*) – угода між представниками різних інтересів, що стикаються.

**Комунікабельність** – потреба у спілкуванні з іншими людьми і здатність особистості до нього, товарицькість. Для К. людини характерні легкість, контактність, здатність і вміння не розгубитись у ситуаціях спілкування, здатність виявляти ініціативу, прагнення до лідерства в групі. Комунікативні стилі спілкування – це способи взаємодії з іншими людьми в процесі спілкування. Зазвичай вирізняють 10 таких стилів: 1) уважний (висловлення інтересу до того, що говорять інші); 2) відкритий (що виявляє прагнення сміливо висловлювати свою думку, почуття, емоції, особистісні аспекти свого Я); 3) вражаючий (стратегія, орієнтована на те, щоб справити враження); 4) домінантний (стратегія, спрямована на зниження ролі інших у комунікації); 5) драматичний (перебільшення й емоційне забарвлення змісту повідомлення); 6) дружній (тенденція до відкритого заохочення інших і зацікавленість у їхньому внеску в спілкування); 7) заспокійливий (розпружлива манера спілкування, що має на меті знизити тривожність співрозмовника); 8) натхнений (часте використання невербальних засобів контакту очей, жестикулювання, руху тіла й т. ін.); 9) спірний (агресивний або, що доведено); 10) точний (налаштований на точність і правильність повідомлення).

**Комунікація** – духовно-психологічна складова процесу людського спілкування, що характеризується як сутністю (обмін інформацією, сприймання і розуміння людьми одне одного), так і формами психологічного контакту і впливу (вербальне-невербальне, безпосереднє-опосередковане тощо).

**Комунікативна компетентність** – здатність особистості встановлювати й підтримувати необхідні контакти з іншими людьми. До складу К.к. входить сукупність знань, умінь і навичок, які забезпечують ефективний перебіг комунікативного процесу.

**Комунікативність** – відкритість особистості до інших, готовність спілкуватися, потреба контактувати з людьми.

**Консенсус** (лат. consensus – згода, єдність) – метод розробки і ухвалення рішень, а також міжнародних договорів, документів, при якому обговорюване положення не ставиться на голосування, а приймається узгодженням. Під узгодженням розуміється положення, при якому держава, що бере участь в переговорах, навіть якщо воно не згідно з тим або іншим положенням, проте не виступає проти прийняття документу в цілому в інтересах міжнародної співпраці.

**Контакти дипломатичні** – особисті контакти між керівними діячами держав або наділеними спеціальними повноваженнями особами. На практиці здійснюються шляхом періодичних зустрічей, в ході дипломатичних конференцій, візитів, переговорів, дипломатичних прийомів.

**Конфлікт** – зіткнення протилежних, несумісних одна з одною тенденцій у свідомості однієї людини, у міжособистісних взаєминах індивіда чи груп людей, пов'язане з гострими негативними емоційними переживаннями; крайнє загострення суперечностей; зіткнення осіб, їхніх інтересів, потреб, оцінок рівня прагнень, домагань тощо за способів їх розв'язання на тлі емоцій.

**Листування дипломатичне** – сукупність різних видів офіційної кореспонденції і документації дипломатичного характеру, за допомогою якої

здійснюються зносини між державами, одна з основних форм зовнішньополітичної і дипломатичної діяльності. До видів дипломатичного листування відносяться послання, телеграми, листи, нотне листування, а також декларації, заяви, офіційні повідомлення інформаційних агентств.

**Маніпулювання** – система способів ідеологічного і соціальнопсихологічного впливів з метою зміни мислення і поведінки людей всупереч їхнім інтересам. При цьому люди часто не усвідомлюють, що їхній світогляд, потреби, інтереси і, у цілому, спосіб життя багато в чому залежать від тих, хто ними маніпулює. Можливості М. особливо зростають у зв'язку з розвитком засобів масової комунікації.

**Маніпулятивна поведінка** – такий спосіб організації відносин, коли один учасник прагне досягти своєї мети за рахунок іншого, причому таким чином, щоб останній не усвідомив, що його поведінка насправді зумовлена (провокована) ініціатором взаємодії.

**Медіація (посередництво)** – процес, в ході якого учасники конфлікту за допомогою нейтрального посередника (медіатора) планомірно виявляють проблеми і шляхи їх рішення, шукають альтернативи і намагаються досягти консенсусу, який би відповідав їх інтересам.

**Міжособистісні взаємини** – переживання суб'єктивного зв'язку між людьми. Розрізняють ділові і особисті, приятельські і товариські, сімейні М.в. Оцінка М.в. виникає на роботі, у процесі навчання, у побуті. Міжособистісний зворотний зв'язок – отримання людиною від навколишніх людей інформації про себе і свою поведінку, про те, як її сприймають у діяльності і у спілкуванні.

**Модус вівенді** (від лат. *modus vivend* – спосіб існування) – термін, який означає тимчасову, зазвичай короткострокову угоду, що укладається в тих випадках, коли існують обставини, що не дозволяють досягти тривалої або постійної угоди. Документ, який встановлює М.в., може представляти собою договір (угоду, конвенцію) за підписом сторін; частіше усього М.в. встановлюється у формі обміну нотами. М. в. означає також ситуацію, що

склалася в якій-небудь області міжнародних відносин, яка тривало дотримується зацікавленими сторонами за відсутності договору.

**Мотив** – внутрішня спонuka до діяльності з метою задоволення потреб; спонукальна причина дій і вчинків людини; – спонукальна причина дій та вчинків людини, зумовлених об'єктивними потребами. Основою М. діяльності і поведінки людини виступають потреби, інтереси, емоції, наставлення.

**Мотиваційна напруга** – це боротьба мотивів, вибір оптимальних критеріїв для прийняття рішення.

**Мотиваційна сфера особистості** – система всіх спонук особистості, її мотивів, потреб, наставлень, інтересів.

**Навички міжособистісних відносин** – розуміння і відповідне реагування на потреби, почуття, здібності та інтереси інших, забезпечення зворотного зв'язку і неупереджена оцінка людей.

**Навіювання** – свідома неаргументована дія на людину або групу людей, що має на меті зміну їх стану, ставлення до чого-небудь і схильності до певних дій.

**Наслідування** – найпоширеніша форма поведінки людини у міжособистісній взаємодії. Це процес орієнтації на певний приклад, взірць, повторення і відтворення однією людиною дій, вчинків, жестів, манер, інтонацій іншої людини, копіювання рис її характеру та стилю життя.

**Національна ідея** – це усвідомлена нацією найбільш актуальна й перспективна мета, на шляху до досягнення якої нація спроможна якнайповніше розкрити й реалізувати свої потенційні можливості, зробити помітний внесок у розвиток людської цивілізації та посісти гідне місце серед інших національних спільнот світу.

**Невербальні засоби спілкування** – це немовні засоби спілкування. Вони потрібні для того, щоб: а) регулювати плин процесу спілкування, створювати психологічний контакт між партнерами; б) збагачувати значення, передані словами, спрямовувати тлумачення словесного дискурсу, виявляти

емоції й відбивати тлумачення ситуації. Невербальні засоби, як правило, не можуть самостійно точно передавати значення (за винятком деяких жестів). Звичайно вони виявляються так чи інакше скоординованими між собою й зі словесними текстами. Невербальні засоби спілкування розподіляються на: 1) акустичні, або звукові (паралінгвістичні, тобто пов'язані з мовленням, – інтонація, гучність, тембр, тон, ритм, висота звуку, мовні паузи і їх локалізація в тексті); 2) тактильнокінестезійні (фізичний вплив – ведення сліпого за руку, контактний танець та ін., такесика – потиск руки, ляскіт по плечу); 3) екстралінгвістичні, тобто не пов'язані з мовленням – сміх, плач, кашель, подихи, скрегіт зубів і т. ін.; 4) візуальні (кінесику – рух рук, ніг, голови, тулуба; напрямок погляду й візуальний контакт; пози, зокрема локалізація, зміни поз щодо словесного тексту); 5) допоміжні засоби спілкування, зокрема зміни виразу обличчя, особливості статури та засоби їх перетворення (одяг, косметика, окуляри, прикраси, татуювання, вуса, борода, сигарета й т. ін.); 6) шкірні реакції (почервоніння, поява поту); 7) навколишні запахи (ольфакторний – пов'язаний з гостротою нюху) (приємні і неприємні запахи навколишнього середовища; природний і штучний запахи людини); 8) ті, що відображують дистанцію (відстань до співрозмовника, кут повороту до нього, персональний простір).

**Переговори** – це сумісна, двох- або багатостороння контактна взаємодія сторін з метою прийняття взаємоприйнятних рішень, які вважаються найкращими у даній ситуації.

**Переговори міжнародні** – спосіб вирішення різних питань міжнародного життя, розробки міжнародно-правових норм, мирного вирішення суперечок, заснованих на безпосередньому контакті уповноважених осіб відповідними зацікавленими суб'єктами міжнародного права.

**Переконання** – це тверді погляди на щось, які базуються на певних положеннях, думках, котрі в свідомості людини пов'язані з глибоким і щирим визнанням і переживанням їх істинності, беззаперечної

переконаності. П. формуються у міру набуття досвіду учня під впливом навколишньої дійсності в процесі навчально-виховної роботи та повсякденного життя; – система мотивів особистості, що спонукають її чинити відповідно до своїх поглядів, принципів, світогляду; – система поглядів, які людина не просто поділяє, але й активно втілює в життя, бореться за них, відповідно впливаючи на інших людей. Переконана людина – борець за свої погляди.

**Полеміка** – гостра суперечка під час обговорення, з'ясування певних проблем, питань. Постулат – вихідне полож

**Протокол** (від греч. protokollon – перший лист, приклеєний до свитку манускрипта) – 1) документ із записом що саме відбувається на зборах, засіданні, при допиті; 2) документ, що засвідчує який-небудь факт, подію; 3) письмова угода між державами з якого-небудь спеціального питання; 4) П. дипломатичний – сукупність загальноприйнятих правил, традицій і умовностей, яких дотримуються уряди, відомства закордонних справ, дипломатичні представництва, офіційні особи в міжнародному спілкуванні.

**Професійна етика** – норми поведінки, професійний моральний кодекс, характерні для представників конкретної професії.

**Психологічний вплив** – активна цілеспрямована діяльність, метою якої є отримання необхідної інформації або зміна психіки чи поведінки об'єкта (окремої людини чи групи людей).

**Репутація** – загальна думка про окрему особу, групу або колектив; сформована громадська думка про гідність чи недоліки людини, групи людей, організації. Рефлексія – спрямованість пі

**Соціум** – це велика стійка соціальна спільнота, яка характеризується єдністю умов життєдіяльності людей в певних суттєвих зваємин і внаслідок цього – спільністю культури. Найвища форма С. – суспільство як цілісна соціальна система. Інші різновиди С. – соціально-класові, національно-етнічні, сімейно-родинні спільноти тощо.

**Спілкування** – процес встановлення та розвитку контактів (зв'язків) між людьми, породжене потребами спільної діяльності і передбачає: взаєморозуміння, взаємоприймання, взаємний обмін інформацією, розроблення єдиної стратегії взаємодії; складний, багатогранний процес встановлення і розвитку контактів між людьми, породжуване потребами спільної діяльності і включає в себе обмін інформацією, вироблення єдиної стратегії взаємодії, сприйняття і розуміння іншої людини; необхідний процес групової діяльності людей, їхні взаємини.

**Угода джентельменська** (від англ. gentlemen's agreement) – прийнята в міжнародній практиці назва договору, який укладено в усній формі.

**Ультиматум** (від лат. ultimum – самий останній) – категорична, рішуча вимога уряду держави до уряду іншої держави про виконання у зазначений ним строк певних дій, що супроводжується погрозою вжити ті чи інші заходи у разі, якщо ці дії не будуть виконані; У. може бути усним або письмовим. У міжнародних справах оголошується лише з санкції ООН.

**Фасилітація** – метод вирішення конфлікту за участю третьої сторони, що сприяє процесу вироблення угоди і яка займає нейтральну позицію на переговорах в процедурах альтернативного вирішення конфлікту.

**Форма дипломатична** – спеціальний вид одягу, який використовується дипломатами в особливо урочистих випадках (при врученні вірчих грамот, на прийомах з нагоди національних свят, на аудієнціях у глави держави тощо).

**Характер** – комплекс сталих психічних властивостей людини, що виявляються в її поведінці та діяльності, у ставленні до суспільства, до праці, колективу, до самої себе; сукупність стійких індивідуальних якостей особистості, які формуються і виявляються в діяльності та спілкуванні і зумовлюють типові для індивіда способи поведінки; сукупність стійких стрижневих психологічних властивостей людини, що накладають відбиток на всі її дії та поведінку.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Анцупов А. Я. Конфликтология в схемах и комментариях / А. Я. Анцупов, С. В. Баклановский. – СПб. : Питер, 2007. – 288 с.
2. Анцупов А. Я. Конфликтология: учебник для вузов / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. – М.: ЮНИТИ, 1999. – 551 с.
3. Барановська Л. В. Психологія ділового спілкування: навч. посібник / Л. В. Барановська, Н. В. Глушаниця. – К.: НАУ, 2016. – 248 с.
4. Белоусов М. Поле битиви – стіл переговорів/ Белоусов М.//Політика і час. – 1998. – № 10. – С. 52 59.
5. Берн Э. Игры, в которые играют люди: Психология человеческих взаимоотношений. Люди, которые играют в игры: Психология человеческой судьбы/ Э. Берн, [пер. с англ. под общей ред. М. С. Мацковского]. – М.: Прогресс, 1988. – 399 с.
6. Варій М. Й. Психологія особистості: навч. посібник/ М. Й. Варій. – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 592 с.
7. Васютинський В. Інтеракційна психологія влади / В. К. Васютинський.– К.: КСУ, 2005. – 492 с.
8. Кара-Мурза С. Г. Маніпуляція свідомістю: навчальний посібник/ С. Г. Кара-Мурза. – К.: Оріони, 2006. – 528 с.
9. Волкова Н. П. Педагогіка / Н. П. Волкова. – К.: Академія, 2002. – 575 с.
10. Волкова Н. П. Професійно-педагогічна комунікація: навч. посібник/ Н. П. Волкова. – К.: Вид. центр «Академія», 2006. – 255 с.
11. Воронкова В.Г. Етика ділового спілкування: підручник / В.Г. Воронкова.– К.: Патерик, 2016. – 312 с.
12. Гелрігел Д. Організаційна поведінка/ Д. Гелрігел, Дж. Склокум-Молодший, Р. Вудмен, Н.С. Бренінг. – К.: Основи, 2001. – 726 с.
13. Гнатенко П. І. Український національний характер/ П. І. Гнатенко. – К.: Док-к, 1997. – 116 с.

14. Гриценко Т.Б. Етика ділового спілкування: навч. посіб/ Т.Б. Гриценко. – К.: ЦУЛ, 2017.– 344 с.
15. Дмитриев А. В. Социальный конфликт: общее и особенное / А. В. Дмитриев. – М.: Гардарики, 2006.– 200 с.
16. Емельянов С. М. Практикум по конфликтологии/ С. М. Емельянов. – СПб. : Питер, 2009.– 384 с.
17. Каппони В. Комуникация. Прикладная конфликтология/ В. Каппони, Т. Новак.– Минск, 1999.
18. Кириленко Г. Л. Проблема исследования жестов в зарубежной психологии/ Г. Л. Кириленко// Психол. журн. – 1987. – Т. 8. – № 4, июль-август 1987. – С. 138–148.
19. Конфліктологія та теорія переговорів (Підруч. для студентів вищих навч. закл.) / Є.Б. Тихомирова, С.Р. Постоловський. – Рівне: Перспектива, 2007. – 398 с.
20. Корніяка О. М. Мистецтво гречності. Чи вміємо ми себе поводити?/ О. М. Корніяка – К.: Либідь, 1995. – 93 с.
21. Крижанская Ю. С. Грамматика общения/ Ю. С. Крижанская, В. П. Третьяков. – Л.: ЛГУ, 1990. – 208 с.
22. Кубрак О.В. Етика ділового та повсякденного спілкування: навч. посіб/ О.В. Кубрак. –К.: Патерик, 2017. – 222 с.
23. Курбатов В.И. Как успешно провести переговоры/ В.И. Курбатов. – Ростов-на-Дону, 1997. – 416 с.
24. Лабунская В. А. Особенности развития способности к психологической интерпретации невербального поведения/ В. А. Лабунская// Вопр. психологии. – 1987. – № 3. – С. 70–77.
25. Лебедева М.М. Вам предстоят переговоры/ М.М. Лебедева. – М., 1993.
26. Луцишин Г.І. Кофліктологія та теорія переговорів: навч. посіб/ Г.І. Луцишин. – К.: Ліра-К, 2015. – 200 с.
27. Науково-технічна бібліотека ТДАТУ: офіційний сайт: [Електронний ресурс]. – Точка доступу: <http://www.tsatu.edu.ua/biblioteka/>

28. Нергеш Я. Поле битвы – стол переговоров/ Я. Нергеш. – М., 1989.
29. Освітній портал Таврійського державного агротехнологічного університету: офіційний сайт: [Електронний ресурс]. – Точка доступу: <http://op.tsatu.edu.ua/>
30. Стернин И. А. Практическая риторика : учеб. пособие. – М.: Академия, 2008. – 272 с.
31. Столяренко О. Б. Психологія особистості: навч. посібник/ Столяренко О.Б.. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 280 с.
32. Тихомирова Є. Б., Конфліктологія та теорія переговорів: підручник/ Є. Б. Тихомирова, С. Р. Постоловський. – К.: Патерик, 2016. – 240 с.
33. Трофімов Ю. Л. Психологія : підручник/ Ю. Л. Трофімов, Рибалка В. В., Гончарук П. А.. – К.: Либідь, 2001. – 560 с.
34. Тренінг організації ведення переговорів: Консп. лекцій/ Укл.: С.С. Яремчук. – Чернівці : Чернівецький нац. ун-т, 2010. – 108 с.
35. Урбанович А. А. Психологія управління: навч. посібник. – Мінськ: Харвест, 2003. – 640 с.
36. Федоров В. Д. Ваш психологічний профіль. Ч.1. Характерологічні риси особистості. – Хмельницький : ІППО, 2004. – С. 44–48.
37. Фейгенберг Е. И. Некоторые аспекты невербальной коммуникации: за порогом рациональности. Психол. журн. / А. Г. Асмолов, Е. Фейгенберг – 1989. – Т. 10. – № 6.
38. Фишер Р. Путь к согласию или переговоры без поражения/ Р. Фишер, У. Юри. – М., 1990.
39. Фішер Ю. Шлях до так. Як вести переговори, не здаючи позицій / Р. Фишер, У. Юри. – К.: Основа, 2016. – 220 с.
40. Хміль Ф. І. Ділове спілкування: навч. посібник/ Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2004. – С. 184–206.
41. Цюрупа М.В. Основи конфліктології та теорії переговорів: навчальний посібник/ Цюрупа М.В. – К.: Кондор. 2004. – 172 с.

42. Чугаєнко Ю.О. Дипломатичний і міжнародний діловий протокол та етикет: Навч. посібник / Ю.О. Чугаєнко. – Київ: 2011. – 165 с.
  43. Шипилов А. И. Психология разрешения конфликтов между военнослужащими : учеб. пособие/ Шипилов А. И.. – М.: ВУМО РФ, 1999. – 40 с.
  44. Шостром Э. Анти-Карнеги или Человек-манипулятор. пер. с англ.. – Минск : ТПЦ Полифакт, 1992. – 128 с.
  45. Яхно Т. П. Конфліктологія та теорія переговорів. Навч. посіб/ Яхно Т. П., Куревіна І. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 168 с.
-