М. Ю. Заушнікова
Р. А. Калениченко
А. С. Коханець

БІЗНЕС-ПЕРЕГОВОРИ ТА ПОСЕРЕДНИЦТВО: ПСИХОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ



ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

М. Ю. Заушнікова,
Р. А. Калениченко,
А. С. Коханець

БІЗНЕС-ПЕРЕГОВОРИ ТА ПОСЕРЕДНИЦТВО: ПСИХОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ

Навчальний посібник

Ірпінь
2024

УДК 159.9:658(075.8)
ББК 88.4:65.29я73
З-37

Рекомендовано до друку Вченою радою
Державного податкового університету
(протокол № 10 від 29 лютого 2024 року)

Рецензенти:

Осьодло В. І., д-р психол. наук, професор, заслужений працівник освіти України, начальник Навчально-наукового інституту воєнної історії Національного університету оборони України; **Гиріна Т. С.,** д-р наук із соц. ком., професор, завідувач кафедри соціальних комунікацій, словесності та культури Державного податкового університету; **Корсун С. І.,** канд. психол. наук, доцент, професор Європейського інституту безперервної освіти, Словаччина, адвокат.

Автори:

Заушнікова М. Ю., канд. психол. наук, доцент, доцент кафедри психології, педагогіки та суспільних дисциплін Державного податкового університету (підрозділи: 1.1–1.4; 2.1–2.5, 4.1–4.2; 7.1–7.3; завдання для самостійної роботи, питання для самоперевірки, завдання для перевірки знань, перелік питань до підсумкового контролю, глосарій); **Калениченко Р. А,** канд. психол. наук, доцент, доцент кафедри психології, педагогіки та суспільних дисциплін Державного податкового університету (підрозділи: 3.1–3.2; 3.4; 5.1–5.3; 6.1–6.3; 6.5; 8.1, 8.3–8.4); **Коханець А. С.,** підприємець, власник маркетинг агентства, фотограф і контент-Creator для брендів (підрозділи: 3.3, 5.4, 6.4; 8.2).

Заушнікова М. Ю.

Бізнес-переговори та посередництво: психологічний аспект :

З-37 навчальний посібник / М. Ю. Заушнікова, Р. А. Калениченко, А. С. Коханець ; Державний податковий університет. – Ірпінь, 2024. – 196 с.

ISBN 978-966-337-719-3

У навчальному посібнику викладено матеріал, який допоможе: зрозуміти здобувачам вищої освіти психологічну сутність переговорного процесу, що зі свого боку сприятиме формуванню у майбутніх спеціалістів уміння аналізувати та систематизувати прослуханий і прочитаний матеріал; застосовувати принципи й методи психологічної науки до аналізу конкретних життєвих ситуацій, суперечностей і проблем, які мають місце як у житті, так і в професійній діяльності; опанувати психологічні умови, стратегії та механізми переговорної діяльності, техніку й тактику аргументування як інструмент переговорної діяльності; орієнтуватися у науковій літературі з проблем бізнес-переговорів і посередництва (медіації); розробляти рекомендації щодо психологічного забезпечення успішності переговорів; знати особливості міжнародних переговорів як предмета дослідження й національних стилів ведення міжнародних переговорів.

Посібник призначений для використання в роботі психологів, а також буде корисним для викладачів закладів вищої освіти, здобувачів вищої освіти, які вивчають курси «Психологія», «Менеджмент», «Економіка», «Право», «Політологія», педагогічних працівників, соціальних педагогів, соціальних працівників, юристів, будівельників, економістів, керівників усіх рівнів, які працюють з людьми, а також для тих, кого цікавлять проблеми розв'язання конфліктних ситуацій, спірних питань за допомогою переговорів і посередництва.

УДК 159.9:658(075.8)
ББК 88.4:65.29я73

© Заушнікова М. Ю., Калениченко Р. А.,
Коханець А. С., 2024
© Державний податковий університет, 2024

ISBN 978-966-337-719-3

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА 6

РОЗДІЛ І. ПСИХОЛОГІЯ ПЕРЕГОВОРІВ

Тема 1. Переговорний процес та
його основні характеристики 10
1.1. Поняття переговорної діяльності 10
1.2. Функції переговорної діяльності 12
1.3. Формування предмета переговорів,
підготовка до їх ведення.....14
1.4. Психологічна сутність динаміки
переговорного процесу.....33
Завдання для самостійної роботи 38
Питання для самоперевірки.....39
Завдання для перевірки знань.....39

Тема 2. Психологічні технології,
прийоми та методи ведення переговорів.....41
2.1. Психологічні умови успішності переговорів 41
2.2. Стратегії переговорного процесу 44
2.3. Психологічні механізми переговорної діяльності 51
2.4. Технологія переговорної діяльності.....53
2.5. Техніка й тактика аргументування
як інструмент переговорної діяльності.....60
Завдання для самостійної роботи 62
Питання для самоперевірки.....63
Завдання для перевірки знань.....63

РОЗДІЛ ІІ. ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ЕФЕКТИВНОЇ БІЗНЕС-ДІЯЛЬНОСТІ

Тема 3. Міжнародні переговори як предмет дослідження.....65
3.1. Визначення міжнародних переговорів.....65
3.2. Типологія міжнародних переговорів.....68
3.3. Нова інформаційна парадигма міжнародних переговорів.....69

3.4. Культура й техніка спілкування
в процесі міжнародних переговорів 71
Завдання для самостійної роботи 74
Питання для самоперевірки 74
Завдання для перевірки знань 75

Тема 4. Соціокультурні традиції та особливості національних стилів ведення міжнародних переговорів 77
4.1. Соціокультурні традиції та національний стиль
ведення переговорів 78
4.2. Особливості національних стилів
ведення міжнародних переговорів 81
Завдання для самостійної роботи 100
Питання для самоперевірки 101
Завдання для перевірки знань 101

Тема 5. Проблема запобігання, регулювання та розв'язання конфліктів 103
5.1. Природа і специфічні риси правового конфлікту 103
5.2. Управління конфліктом. Моделі управлінського впливу 109
5.3. Попередження та розв'язання конфліктів:
способи й технології 116
5.4. Методи розв'язання конфліктів 119
Завдання для самостійної роботи 120
Питання для самоперевірки 120
Завдання для перевірки знань 120

Тема 6. Медіація як особливий вид посередництва 122
6.1. Поняття та природа медіації 122
6.2. Принципи медіації 129
6.3. Види медіації 133
6.4. Моделі медіації 136
6.5. Учасники та сторони медіації 138
Завдання для самостійної роботи 141
Питання для самоперевірки 141
Завдання для перевірки знань 141

Тема 7. Медіатор як професія 144
7.1. Медіатор як професія.....144
7.2. Компетентності медіатора.....149
7.3. Техніки медіатора 151
Завдання для самостійної роботи 156
Питання для самоперевірки.....157
Завдання для перевірки знань.....157

Тема 8. Процес медіації.....159
8.1. Загальна характеристика медіаційної процедури 159
8.2. Бізнес-медіація 162
8.3. Підготовка до медіаційних переговорів.....167
8.4. Стадії медіації 172
Завдання для самостійної роботи 178
Питання для самоперевірки.....178
Завдання для перевірки знань.....178

ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ
ДО ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ.....180

ГЛОСАРІЙ.....184

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 192

ПЕРЕДМОВА

У сучасний період соціально-економічного розвитку є актуальною тема ділових переговорів і медіації як результативних інструментів вирішення конфліктів, спорів і досягнення угод, оскільки теорія та практика переговорів зумовлює сьогодні зацікавлення не тільки в політиків та юристів, а й у бізнесменів, менеджерів, фахівців зі зв'язків із громадськістю, психологів та інших фахівців, які беруть участь у діловому спілкуванні з метою досягнення спільного рішення. Така навчальна дисципліна, як «Бізнес-переговори та посередництво», являє інтерес до її вивчення з психологічної точки зору, оскільки психологічні особливості пронизують весь переговорний процес від підготовки до завершення.

Основною метою видання навчального посібника «Бізнес-переговори та посередництво: психологічний аспект» – ознайомити здобувачів вищої освіти з основними поняттями теорії та практики переговорів, розкрити структуру та специфіку переговорного процесу, процесу посередництва, виявити соціокультурні традиції і національні стилі ведення переговорів, оволодіти практичними навичками психологічної взаємодії, підготовки та безпосереднього ведення процесу переговорної діяльності й посередництва.

Навчальний посібник за структурою відображає модульну побудову навчальної програми курсу, розраховану на 90 год. Зміст навчального посібника висвітлює основні теоретичні питання навчальної дисципліни, що сприятиме формуванню у здобувачів вищої освіти цілісного та точного уявлення про психологічні основи переговорного процесу та медіації. Зміст навчальної дисципліни «Бізнес-переговори та посередництво» формує необхідні уявлення, знання та практичні навички у здобувачів вищої освіти для їх подальшого здійснення ефективної діяльності бізнес-психолога.

Навчальна дисципліна «Бізнес-переговори та посередництво» належить до навчальних дисциплін циклу загальної підготовки здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня вищої

освіти спеціальності 053 «Психологія, ОПП «Психологія. Психологія бізнесу». У навчальному посібнику представлено теоретичний і фактологічний матеріал також і для проведення лекційних занять з дисципліни «Бізнес-переговори та посередництво» відповідно до робочої програми навчальної дисципліни за спеціальністю 053 «Психологія.

Метою викладання навчальної дисципліни «Бізнес-переговори та посередництво» є ознайомити здобувачів вищої освіти з основними поняттями теорії та практики переговорів, розкрити структуру і специфіку переговорного процесу, процесу посередництва, виявити соціокультурні традиції і національні стилі ведення переговорів, оволодіння практичними навичками психологічної взаємодії, підготовки та безпосереднього ведення процесу переговорної діяльності й посередництва.

Основними завданнями вивчення навчальної дисципліни «Бізнес-переговори та посередництво» є:

– ознайомити здобувачів вищої освіти з теоретичними основами психології бізнес-переговорів і посередництва;

– ознайомити студентів з основними методологічними підходами до аналізу міжнародних переговорів;

– сформувати системні знання щодо стратегії і тактики переговорного процесу;

– схарактеризувати національні й особистісні стилі ведення міжнародних переговорів;

– ознайомити з етикою та культурою поведінки під час переговорів;

– розкрити особливості ведення переговорів за допомогою посередницької діяльності;

– оволодіти методами та прийомами ведення переговорів і техніками аналізу переговорних ситуацій;

– сформувати практичні навички щодо підготовчої роботи і безпосереднього ведення переговорів;

– розкрити психологічні засади ефективної взаємодії з різними об’єктами переговорної діяльності.

Після вивчення курсу «Бізнес-переговори та посередництво» здобувачі вищої освіти повинні володіти такими компетентностями:

інтегральна:

– здатність вирішувати складні завдання і проблеми у процесі навчання та професійної діяльності у галузі психології, зокрема психології бізнесу, що передбачає проведення досліджень та/або здійснення інновацій і характеризується комплексністю та невизначеністю умов і вимог;

загальні:

– уміння виявляти, ставити та вирішувати проблеми;

– цінування та повага різноманітності та мультикультурності;

– здатність діяти соціально відповідально та свідомо;

– здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети;

спеціальні:

– здатність самостійно планувати, організовувати та здійснювати психологічне дослідження з елементами наукової новизни та/або практичної значущості;

– здатність організовувати та реалізовувати просвітницьку та освітню діяльність для різних категорій населення у сфері психології;

– здатність ефективно взаємодіяти з колегами в моно- та мультидисциплінарних командах;

фахові:

– здатність оцінювати межі власної фахової компетентності та підвищувати професійну кваліфікацію;

– здатність дотримуватися у фаховій діяльності норм професійної етики та керуватися загальнолюдськими цінностями;

– здатність самостійно обирати або професійно розробляти й етично застосовувати оптимальні методи чи програми психологічного втручання для розв’язання питань організації бізнесу для її успіху та розвитку.

Формулювання результатів навчання для обов'язкової навчальної дисципліни базується ***на результатах навчання***, визначених освітньо-професійною програмою, зокрема:

– здійснювати пошук, опрацювання та аналіз професійно важливих знань із різних джерел із використанням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій;

– робити психологічний прогноз щодо розвитку особистості, груп, організацій;

– розробляти програми психологічних інтервенцій (тренінг, психотерапія, консультування тощо), провадити їх в індивідуальній та груповій роботі, оцінювати якість;

– розробляти просвітницькі матеріали й освітні програми, впроваджувати їх, отримувати зворотний зв'язок, оцінювати якість;

– здійснювати етично й відповідально прикладні дослідження та психологічні оцінки (тобто потреби споживачів, мікроклімат, організаційний імідж і культура, питання індивідуальної та групової роботи, підготовленість персоналу, мотивація й підвищення ефективності тощо) щодо потреб бізнесу та характеристик організації, формувати та повідомляти цільові результати, висновки й обґрунтовані практичні рекомендації;

– критично оцінювати психологічні методи втручання, порівняти їх переваги й обмеження, придатність для конкретних випадків, розробити своє застосування з урахуванням потреб і середовища організації бізнесу;

– розробляти технології психологічного супроводу бізнес-організацій, індивідуального та групового консультування, організації внутрішньо організаційного навчання.

За допомогу в підготовці навчального посібника, його рецензування, слушні поради висловлюємо вдячність доктору психологічних наук, професору В. І. Осьодлу, доктору наук із соціальних комунікацій, професору Т. С. Гіріній, кандидату психологічних наук, доценту С. І. Корсуну, а також окрема вдячність за допомогу й підтримку завідувачці кафедри психології, педагогіки та суспільних дисциплін Державного податкового університету канд. пед. наук, доценту І. О. Пєтуховій.

Укладачі

РОЗДІЛ І
ПСИХОЛОГІЯ ПЕРЕГОВОРІВ

Тема 1. Переговорний процес та його основні характеристики

1.1. Поняття переговорної діяльності.

1.2. Функції переговорної діяльності.

1.3. Формування предмета переговорів, підготовка до їх ведення.

1.4. Психологічна сутність динаміки переговорного процесу.

Вступ

У сучасному суспільстві зростає важливість ненасильницьких методів вирішення конфліктів, і переговори стають ключовим інструментом у цьому процесі. Ця давня й універсальна практика дає можливість вирішувати конфлікти між людьми різних рівнів: від особистих до міжнародних. Вони сприяють знаходженню спільного рішення в тих випадках, коли думки, погляди чи інтереси сторін значно відрізняються.

Переговори – це не лише офіційні обговорення, але й щоденні розмови, які допомагають досягти згоди та вирішити питання, коли потрібно узгоджувати інтереси або діяти разом. Це засіб досягнення взаєморозуміння й угоди, коли існують різні погляди або інтереси.

1.1. Поняття переговорної діяльності

Переговорний процес – це специфічний спосіб взаємодії, який виникає, коли учасники мають протилежні цілі, інтереси або позиції. Цей процес вимагає тісної взаємодії та врахування дій іншої сторони. Він спирається на психологічні механізми та вимагає розробки спеціальної технології для ефективного проведення.

Конфлікти, які призводять до переговорів, можуть бути корисними, оскільки іноді вони стають стимулом для нових ідей і відносин. Успішне вирішення таких ситуацій часто відбувається завдяки вмілому використанню енергії конфлікту. В організаційному середовищі переговори стають ключовим інструментом вирішення міжособистісних суперечностей, тому вміння вести їх є важливою складовою професійної підготовки будь-якого керівника або бізнесмена.

Переговори в бізнес-середовищі є важливою складовою взаємодії, яка допомагає вирішити конфліктні ситуації, де сторони мають протилежні інтереси, але відчувають певну залежність одна від одної. Цей процес поєднує захист власних інтересів з урахуванням позиції опонента. Переговори не можна однозначно віднести до співпраці або боротьби, оскільки вони охоплюють обидва аспекти взаємодії. Це складний процес взаємодії сторін з метою досягнення взаємоприйнятних рішень. У цьому контексті важливою є спроможність учасників узгоджувати свої інтереси в умовах взаємозалежності, коли кожна сторона обмежена в можливостях досягти своїх цілей без урахування позиції іншої сторони.

Мета переговорів полягає в досягненні взаємовигідної угоди щодо конкретного питання, знаходячи оптимальне рішення, яке найбільш відповідає умовам такої ситуації.

Провідні мотиви та умови, які призводять до переговорів між сторонами:

1. Існує взаємна потреба у знаходженні вигідного рішення для всіх сторін.
2. Відсутність чітких правил або керівництва для вирішення проблем, що виникають.
3. Сторони розуміють, що однобічні дії не є варіантом через неприпустимість чи неможливість такого підходу.
4. Володіння ефективними методами міжособистісного спілкування.
5. Здатність контролювати власний емоційний стан і розпізнавати емоційний стан опонента.
6. Здатність залишатися впевненим і спокійним у будь-якій ситуації.

Зазвичай під час проведення переговорів спочатку сторони висловлюють свої бажання й інтереси, підкріплюючи їх фактами та аргументами. Це спрямовано на підсилення власних позицій.

Переговори можуть бути різними за кількістю учасників: двосторонні або багатосторонні.

Також вони можуть мати різні спрямування, охоплюючи:

– вирішення конфліктних ситуацій;
– дипломатичні;
– торговельні;
– політичні аспекти.

1.2. Функції переговорної діяльності

Однією з основних функцій переговорів є спрямування на спільне вирішення проблеми. Це їх основна мета й основний привід для їх проведення.

Крім того, важливими функціями переговорів також є:

– інформаційна функція (сторони бажають обмінятися поглядами, але не готові діяти разом з певних причин);

– комунікативна функція (спрямована на встановлення нових зв'язків та відносин);

– регулятивна функція (контроль і координація дій сторін);

– пропагандистська функція (дає змогу одній зі сторін представити себе вигідно перед громадськістю);

– контрольна функція (наприклад, щодо виконання угод);

– специфічні функції переговорів менш очевидні й здійснюються рідше. Для їх реалізації необхідні особливі умови, які створюють об'єктивну потребу в проведенні переговорного процесу. Ці специфічні функції зазвичай виявляються в умовах конфліктних відносин між сторонами, особливо під час збройних конфліктів.

Серед специфічних функцій переговорів є такі.

1. Функція відкладення часу. Одна зі сторін намагається використати переговори для затягування часу, щоб накопичити, поповнити ресурси чи перегрупувати сили, особливо в контексті

можливих конфліктів або військових дій у майбутньому. Це також може сприяти очікуванню змін у політичному, військовому або міжнародному контексті.

2. Функція «маскування». Проведення переговорів може мати вигляд домовленостей, але насправді одна зі сторін не має наміру укладати угоду, використовуючи переговори для приховування своїх інших цілей чи завдань.

«Маскувальні» переговори в цьому контексті призначені виключно для створення у опонента ілюзії можливості вирішення проблеми, хоча насправді такі переговори можуть бути спрямовані на інші цілі. Вони можуть використовуватися для збереження іміджу «борця за справедливість» або для приховування агресивних намірів. Основна мета таких переговорів віддаляється від спільного вирішення проблеми, і в результаті вони втрачають свою переговірну природу.

3. Функція дезінформації опонента активно використовується сторонами під час передбачення або вирішення конфліктів, особливо у внутрішніх або збройних ситуаціях.

4. Функція психологічної боротьби може бути використана для накладання морального чи психологічного тиску на опонента з метою отримання більш вигідних умов.

5. Функція виставлення ультиматуму може траплятися, коли одна зі сторін починає переговори з метою висунути свої вимоги опоненту. Далі сценарій переговорів розвивається залежно від реакції на ультиматум: якщо опонент погоджується з умовами, обговорюється їхнє виконання; а якщо вимоги відхиляються, переговори зазвичай припиняються, і сторони шукають інші, часто силові, способи вирішення проблеми.

Усі переговори є мультифункціональними, можуть одночасно виконувати різні завдання, які мають свою ієрархію, де деякі функції можуть бути важливішими для учасників переговорів, ніж інші. Ця ієрархія може змінюватися впродовж процесу переговорів.

1.3. Формування предмета переговорів, підготовка до їх ведення

Переговори – це тривалий процес, який складається з кількох етапів, поступове проходження яких призводить до вирішення конфлікту чи спірних питань.

Предмет переговорів можна розглядати на двох рівнях: конкретному, де обговорюються певні питання чи об'єкти (наприклад, фінансові питання, спільна діяльність), та абстрактному, де розглядаються інтереси, потреби й претензії сторін.

Проведення переговорів – це складний багатоетапний процес, кожен етап якого має свою специфіку та структуру, які потрібно враховувати.

Структура переговорного процесу охоплює ***послідовні етапи***, які потрібно пройти для досягнення мети:

1. Підготовчий етап перед початком переговорів, період до їх початку:

– первинна оцінка пропозицій або початкові висловлення учасників щодо їхніх позицій у цих переговорах.

2. Взаємодія для досягнення узгодженого вирішення, використання психологічних і технічних прийомів для встановлення точної позиції учасників переговорів:

– завершення процесу переговорів.

3. Оцінка результатів проведених переговорів.

4. Реалізація угод, досягнутих під час переговорів.

Учасники переговорів можуть розглядати цей процес як можливість досягнення перемоги або вважати його інструментом для спільного аналізу проблеми та пошуку способів її вирішення разом з партнером. Переговори вважаються успішними, коли обидві сторони оцінюють їх результати як задовільні. Важливими критеріями успіху переговорів також є виконання обов'язків, які обидві сторони взяли на себе, і ступінь їх розв'язання.

З психологічного погляду надто важливо бути свідомим того, що на завершальній стадії переговорів формується уявлення про партнера з переговорів, охоплюючи його надійність і відповідальність, інакше кажучи, його репутацію. Зазвичай один випадок

порушення обіцянок і зобов'язань може призвести до того, що партнера вважатимуть ненадійним.

Переговори можуть бути організовані з ініціативи одного з учасників через особисті зустрічі, листування або телефонні розмови й розпочинаються в той момент, коли одна зі сторін висловлює пропозицію обговорити деталі й умови укладення контракту (угоди).

Після того, як друга сторона приймає пропозицію, настає один з ключових етапів переговорів – підготовчий етап. Значна частина успіху переговорів залежить від того, наскільки ретельно підготовлена ця фаза. Якщо підготовка буде проведена добре, то це вплине не лише на результати переговорів, але й на хід самого процесу: чи будуть вони тривалими та конфліктними, чи проходитимуть ефективно і без неприємних зривів.

Сервантес наголошує: «Той, хто добре підготувався до бою, наполовину переміг». Також прислів'я стверджує, що «Добрий початок – половина справи». Відповідно до статистики правильна організація підготовчого етапу становить 50 % успіху в переговорах. Підготовка активізує ваш попередній досвід та створює міцний фундамент для майбутніх переговорів [3; 5; 21].

Суттєвою рисою підготовки є можливість витратити на неї різну кількість часу: від кількох хвилин зосередженості перед зустріччю до декількох годин колективних обговорень тактичних прийомів. Тривалість підготовки може варіюватися від одного дня до кількох місяців. Отже, важливо витрачати час на попередню підготовку (навіть за дефіциту часу) й готуватися до переговорів завчасно.

Попередня підготовка не гарантує, що все пройде за планом, але вона допомагає бути гнучким і швидко адаптуватися до несподіваних обставин. Досвід може скоротити час підготовки, але не може замінити її. Відомий гравець у гольф зазначав: «Чим більше я тренуюся, тим більше мене супроводжує удача».

Отже, ви прийняли рішення розпочати переговори. Розуміючи це, насамперед вам потрібно усвідомити, як саме ретельно підготуватися до них. Багато в чому це залежить від ряду факторів, таких як: рівень складності переговорів, кількість учасників, процес ухвалення рішень, і чи будуть це одноразові чи багатоетапні переговори.

Підготовчий етап переговорів охоплює кілька ключових кроків:

1. Визначення проблеми, яка потребує вирішення.
2. Визначення потреб і цілей сторін.
3. Збір фактів і необхідних документів.
4. Виявлення інтересів усіх сторін.
5. Визначення групи, в якій інтереси всіх сторін перетинаються.
6. Розробка пропозицій та їх можливих варіантів.
7. Створення стратегічного плану.
8. Розробка системи переконання.
9. Розгляд альтернативних варіантів.

Підготовчий етап поділяється на два основних напрями: організаційний, який стосується організації процесу переговорів, і тематичний, що охоплює опрацювання основного змісту переговорів.

Отже, підготовчий період може розпочатися задовго до самого початку переговорів та охоплює організаційний, змістовий і психологічний аспекти.

Організаційний аспект. Підготовка до переговорів на організаційному рівні охоплює такі кроки: визначення місця зустрічі, формування делегації учасників переговорів, встановлення часу проведення, складання порядку денного для засідання переговорів та узгодження питань, що стосуються процесу переговорів.

Вибір місця проведення переговорів є суттєвим аспектом, оскільки це може вплинути на ефективність зустрічі для всіх сторін. Існують кілька варіантів вибору місця для ділових зустрічей: на території однієї зі сторін, на території партнера, на нейтральній території або віддалено за допомогою засобів комунікації.

Насамперед потрібно враховувати конфіденційність місця проведення переговорів. Далі правильно організована обстановка може допомогти встановити відповідну атмосферу та підкреслити важливі аспекти під час переговорів. Крім того, важливо враховувати, чи виберете ви свій власний офіс для переговорів або надаєте перевагу території опонента. Кожен із цих варіантів має свої переваги [12; 32].

Місце зустрічі треба вибирати так, щоб не віддавати перевагу жодній зі сторін конфлікту. Це може бути нейтральна територія, наприклад, посередник у конфлікті може стати гарним вибором або обидві сторони можуть проводити зустрічі на своїх територіях за чергою. У випадку багатосторонніх переговорів важливим може стати розташування учасників за столом і процедура входу до переговорного приміщення.

Пам'ятайте, що люди відчувають себе більш комфортно на своїй «території», будь-то офіс або країна, і це може привести до переваги приймальної сторони. Також варто враховувати реальні можливості підготовки під час вибору часу для проведення переговорів.

Наприклад, коли ви проводите переговори на своїй території, це має кілька переваг:

1. Завжди є можливість консультуватися з вашими партнерами або особою, яка доручила вести переговори. Також у разі непередбачених обставин ви можете розраховувати на їх підтримку та схвалення.

2. Завжди можете отримати консультацію від необхідного фахівця вчасно.

3. Маєте психологічну перевагу, оскільки опонент прийшов до вас, і це створює додатковий комфорт і впевненість. Стіни вашого офісу можуть бути вам на користь у цьому відношенні.

4. Опонент не може однобічно завершити переговори й піти, як це було б можливо, якщо б він був на своїй території. У вас є можливість звернути переговори в будь-який зручний для вас момент.

5. Можете вигідно організувати просторове середовище для проведення переговорів.

Проведення переговорів на чужій території мають такі переваги:

1. Зможете залишити поза увагою термінові справи та зосередитися тільки на процесі переговорів.

2. Можете зосередитися виключно на переговорах, оскільки у вас не буде відволікань, як це може бути, коли ви перебуваєте на своїй території.

3. Завжди можете посилатися на те, що не принесли із собою певну інформацію, що допоможе вам контролювати обмін інформацією.

4. Маєте можливість звернутися «через голову» опонента до його керівництва, якщо це потрібно.

5. Звільняєте себе від організаційних питань, оскільки вони покладаються на опонента.

Нейтральна територія. Якщо жоден з варіантів не влаштовує вас, то можна зустрітися на нейтральній території. Важливо зазначити, що зустріч на нейтральній території не надає переваги жодній зі сторін, і цей варіант особливо ефективний під час вирішення конфліктних ситуацій.

Для цього можна скористатися спеціально обладнаними приміщеннями в готелях, бізнесових центрах або конференц-залах, які часто використовують для проведення переговорів. У разі потреби неформального спілкування за межами місця проживання, для зустрічей за кордоном можна використовувати позаміські ділові клуби для бізнесменів. Якщо подібні заклади не є широко поширеними, то в нашій країні для таких зустрічей зазвичай використовують ресторани або кафе.

Дистанційний зв'язок. З розвитком міжнародного телефонного сполучення, фототелеграфу (факсу), стільникового телефону, мережі «Інтернет» і відеокомунікаторів (конференц-відеозв'язку) організація та проведення переговорів стають більш зручними, і в багатьох випадках дає змогу відмовитися від особистих зустрічей. Сучасні засоби зв'язку дозволяють вести електронний контакт з передачею як зображення, так і звуку.

Склад делегації. Під час підготовки до переговорів важливо визначити повноваження тих, хто братиме участь у них. У складі делегації повинні бути компетентні люди, які розуміють обговорювані питання. Лідером делегації є особа, яка здатна встановити стратегію та ефективно вирішувати завдання. Зазвичай це – голова організації. Підбираючи членів команди для переговорів, потрібно звертати увагу на їх комунікативну взаємодію, прагнення до співпраці та досягнення спільних цілей. Члени команди повинні мати внутрішнє розуміння своєї ролі та внеску в

команду, а також домовитися про невербальні сигнали, що можуть використовуватися під час переговорів. Важливо створити гармонійну та добре згуртовану команду, де кожен гравець розуміє свою роль і призначення та вкладе свій внесок у досягнення спільної мети.

Можна доручити проведення переговорів одній людині або команді. Приймаючи рішення щодо складу делегації, розгляньте всі переваги і недоліки обох варіантів.

Переваги проведення переговорів однією людиною охоплюють таке:

1. Опоненти не можуть спрямовувати свої запитання до найслабших учасників команди.
2. Усі повноваження концентруються в одній особі.
3. Опонентам складніше використовувати розбіжності між членами вашої команди для ослаблення ваших позицій.

Переваги командної роботи на переговорах охоплюють таке:

1. Зменшується ймовірність помилок завдяки присутності в команді фахівців з різних сфер.
2. Забезпечується обмін ідеями та прийняття рішень через колективний аналіз (своєрідний мозковий штурм).
3. Команда може створити більш сильний опір протилежній стороні. Завжди можна посилатися на членів своєї команди як на привід для отримання концесій або виправдання «неможливості» вступати на компроміс (наприклад, «Я повинен враховувати думку моїх колег...»).

Під час формування делегації важливо враховувати комунікативні та професійні навички кожного фахівця. Склад учасників переговорів значною мірою залежить від обговорюваних питань і того, як саме кожен член може зробити цінний внесок у діалог сторін. У делегації повинна бути особа, яка вміє поставити потрібні запитання вчасно, чітко та лаконічно висловити зміст питання, діяти тактовно під час обговорення, вести розмову в інший напрям, розвантажити емоційне напруження тощо.

Перед тим, як сісти за стіл для переговорів, важливо також приділити увагу змістовному аспекту, який охоплює чіткий аналіз проблеми, встановлення діагнозу ситуації, формування спільного

підходу до переговорів, визначення цілей, завдань і позицій, прогнозування змін і можливих результатів, розробку варіантів рішення, створення найсприятливіших умов, підготовку пропозицій та їх обґрунтування, а також складання необхідних документів. Важливо приділити увагу тактичній підготовці, яка охоплює вибір методів і способів проведення переговорів, розподіл ролей серед учасників команди та встановлення робочих і ділових стосунків з партнером.

Рівень проведення переговорів (рівень керівників конфліктувальних сторін, рівень їх представників, формування складу делегації) також потребує узгодження й може бути предметом обговорення. Тому визначається кількісний і персональний склад делегації, розподіляються функції (робота в групі, збереження зв'язків з членами інших делегацій, взаємодія із засобами масової інформації та громадськістю, ведення документації).

Часто головою делегації на переговорах призначають особу на основі її посадового статусу, не беручи до уваги її фахової компетентності в питаннях, що обговорюються, а також ігноруючи відсутність необхідних навичок для успішного проведення переговорів.

Обрання оптимального часу та дня тижня є важливим етапом для досягнення успішної ділової зустрічі. Потрібно враховувати фактори, пов'язані з діловими обставинами, робочими звичками партнерів і їхньою найбільш продуктивною працездатністю.

Для деяких людей найкращий час для праці – ранок, їх часто називають «жайворонками», в інших – вечір, це «сови», і є проміжний тип, який називається «голубами». За дослідженнями вчених, «сови» становлять приблизно 33 %, «жайворонки» – 17 %, а «голуби» – 50 % від загальної кількості людей [32].

Психологи рекомендують під час організування переговорів враховувати такі фактори [32].

Не рекомендовано планувати зустріч безпосередньо перед обідом, оскільки думки про їжу можуть заважати конструктивному спілкуванню. Проте, якщо зустріч вже запланована, цілком можливо запропонувати партнерам чашку кави або чаю та щось невелике поїсти впродовж процесу переговорів.

Не рекомендовано призначати зустріч відразу після обіду. Краще надати партнерам часу для зібрання думок і перегляду необхідної інформації.

Понеділок, з одного боку, може бути не найкращим днем для зустрічей, оскільки людям зазвичай потрібен час, щоб повернутися до робочого ритму після вихідних. З іншого боку, у понеділок є певна перевага у вигляді «свіжої голови», і цей день може бути використаний для обговорення важливих питань з метою завершення їх до кінця тижня.

П’ятниця, коли всі вже очікують на вихідні, може бути менш придатним днем для початку чогось нового.

Тривалість зустрічі також потребує обговорення, оскільки ваш партнер може не бути готовим до тривалого обговорення, і важливо визначити обумовлений час проведення зустрічі та дотримуватися його.

Під час домовленості про час зустрічі важливо бути точним, оскільки запізнення може сприйматися як неуважність до прийнятної сторони і негативно позначитися на ході переговорів. Якщо запізнення неминуче, важливо повідомити партнера і вибачитися, навіть якщо це стосується лише короткої затримки.

Визначення порядку денного є важливим аспектом підготовки до переговорів і відіграє ключову роль у регулюванні ходу цих переговорів. Порядок денний є інструментом для визначення тем, які будуть обговорюватися, встановлення послідовності обговорення питань і вирішення питань, пов’язаних з тривалістю виступів учасників.

Узгодження порядку денного та регламенту часто виявляється найбільш складним етапом підготовки до переговорів між сторонами, які конфліктують. У регламенті важливо визначити такі аспекти, як предмет переговорів, правила поведінки під час обговорення питань, обмеження часу на представлення пропозицій і час на обговорення кожного пункту порядку денного [32].

Іноді домовляються не встановлювати жорсткий порядок денний, щоб дати кожній стороні можливість винести на розгляд питання, які вони вважають важливими.

Термін проведення переговорів обирають з урахуванням необхідності завершити підготовку до їх початку. Зазвичай конфлікти виникають, коли одна зі сторін намагається затягнути цей процес. Визначаючи час зустрічі, важливо не тиснути на партнера з переговорів, особливо якщо ви ініціатор зустрічі. Наприклад, можна зазначити: «Ми готові зустрітися в будь-який для вас зручний час. Наша пропозиція – о 10 годині». Наголосимо, що вівторок, середа і четвер – це найкращі дні для проведення переговорів.

Визначаючи час початку переговорів, потрібно враховувати їх очікувану тривалість – зазвичай це 1,5–2 години. Зустрічі здебільшого планують на 9:30 або 10:00. Якщо переговори проходять у другій половині дня, то важливо обрати такий час, щоб закінчити їх до 17:00–17:30. Під час переговорів треба мати на увазі, що перший спад активності учасників настає приблизно через 35 хвилин після початку.

Щодо матеріалів для обговорення, то підготовка до майбутніх зустрічей або переговорів передбачає завчасне зібрання відповідних документів. Існують певні категорії документів, які обговорюють у ході ділових відносин:

1. Документи, що відображають позицію учасників щодо широкого спектра питань і зазвичай містять рекомендації стосовно питань, які будуть обговорювати.

2. Проєкти різних угод, протоколів або договорів, які використовують як основу для проведення переговорів.

3. Проєкти резолюцій або намірів щодо угоди.

Складною, але необхідною частиною підготовчої роботи є збирання різноманітних документів, пов’язаних з темами, які будуть обговорювати. До них належать офіційні довідки і документи, витяги з газет і журналів, які містять інформацію про партнера та його бізнес, а також дані щодо кон’юнктури ринку й поведінки інших партнерів. Незважаючи на те, що це вимагає значних зусиль, знань і часу, така підготовка є виправданою. Знання про клієнта є так само важливим, як розуміння власної продукції. Якщо ви розумієте своїх клієнтів, їхні інтереси та характер, то це створює основу для успішного встановлення контакту з ними. Також можна запропонувати заповнення анкети, яка містить

питання про особисті дані клієнта, освіту, сімейний стан, попередню діяльність, інтереси, стиль життя й інше, що дає змогу краще познайомитися з клієнтом.

Підготовка приміщення для проведення переговорів також є важливою. Зазвичай фахівці з організації робочих просторів радять враховувати такі основні вимоги: чистота, порядок, вентиляція, відсутність шуму, комфортна температура, а також зручне освітлення.

У приміщенні також повинні бути вказівники, які допоможуть знайти місце проведення переговорів. Зовнішній вигляд кімнати для переговорів важливий – вона повинна бути чистою і не затемненою, але і не надто яскравою. Меблі, на яких сядуть учасники переговорів, повинні бути зручними та не розташовуватися напроти вікон, що може заважати сонячному світлу й відволікати учасників. Вибираючи місця для проведення переговорів, варто також передбачити запасні місця для неочікуваних учасників. Кімната має бути підготовлена заздалегідь, без зайвих документів на столах, а сейфи та шафи повинні бути закриті.

Крім основного залу для зустрічі, також потрібно мати відпочинкову кімнату. Звичайним варіантом є розташування учасників переговорів за круглим або овальним столом. Зазвичай праворуч від керівника делегації сідає його заступник. Якщо стіл прямокутний, то найкращі місця – на коротких сторонах стола.

Також важливо розмістити таблички на столі, які вказують на учасників переговорів.

Вибір кольорової гами приміщення є ще одним важливим аспектом для створення комфортного оточення для учасників зустрічі. Синій колір може створювати відчуття напруженості, темно-коричневий і сірий – неспокій і депресію, а червоний – збудження і тривогу. Занадто багато білого кольору може бути виснажливим для очей і спричинити роздратування. Світло-блакитний колір приміщення часто вважається найбільш відповідним для зустрічей.

Також наявність вазонів з квітами може покращити інтер’єр приміщення для переговорів, створюючи більше естетичного задоволення і допомагаючи зняти напругу.

Обладнання столів також є важливою складовою підготовки приміщення до ділової зустрічі.

Форма стола може мати психологічний вплив на учасників зустрічі. На думку австралійця Алана Піза, квадратний стіл може створювати враження недовіри та сприяти атмосфері конкуренції. Такий стіл може бути відмінним вибором для коротких ділових переговорів. З іншого боку, переговори за круглим столом передбачають більш неформальний характер зустрічі та вільний обмін думками. Використання невеликого журнального столика може сприяти дружній бесіді та надавати зустрічі атмосферу ввічливості [30].

Також важливо, щоб на столах були розміщені блокноти, авторучки, олівці та проспекти для кожного учасника. Стільці чи крісла повинні бути комфортними і в достатній кількості.

Також необхідно передбачити такі деталі:

– дві пляшки мінеральної води об’ємом 0,5 літра для кожного учасника, зокрема газованої та води без газу;

– стаканчики, які можуть бути пластиковими або скляними (проте, якщо стіл скляний, то рекомендовано використовувати пластикові стаканчики);

– блокнот і кулькова ручка (іноді можуть бути потрібні інші канцтовари);

– обладнання для проведення презентацій, яке повинно бути перевіреним перед початком зустрічі, зокрема дошка і маркери.

Пляшки з мінеральною водою та чисті склянки зазвичай розміщують групами вздовж стола для переговорів.

На стіл для переговорів не рекомендовано ставити бутерброди, фрукти, цукерки та іншу їжу, оскільки учасники готуються до роботи, а не до перекусу. Такі закуски, а також чай або каву, фрукти тощо треба подавати лише у разі тривалої зустрічі, а найкраще – в окремому приміщенні. Для цього може бути потрібний чайник, кавоварка, декілька гарних сервізів, чай, кава, печиво, фрукти, тістечка або кондитерські вироби.

Якщо на столі для переговорів є попільничка, це означає, що дозволено палити, але перед цим потрібно запитати дозволу в інших присутніх. Якщо палити заборонено, то має бути виділено спеціальне місце для куріння під час перерви [32].

Якщо після переговорів заплановано спільний фуршет, то приміщення для нього не повинно відволікати учасників і не мати неприємних запахів.

Підготовку приміщень для ділових зустрічей зазвичай виконують спеціально найняті працівники фірми або запрошені спеціалісти.

Гостей потрібно зустрічати не керівнику фірми біля входу в будівлю, а кимось зі співробітників, найкраще – привітною і привабливою жінкою. Вона може провести гостей в офіс, пропонувати їм роззуватися і комфортно розташуватися.

Підготовка до переговорів, а саме щодо змісту охоплює кілька ключових етапів. Ця підготовка містить визначення предмета переговорів, збирання й аналіз інформації, виявлення переговорних позицій, розгляд можливих пропозицій та альтернатив для досягнення угоди. Також до підготовки належить проведення «внутрішніх переговорів» між відомствами, розробка інструкцій для учасників переговорів і формування досьє, яке містить різні довідкові матеріали і документи, а саме тексти виступів і проєкти підсумкових документів.

На початковому етапі важливо чітко сформулювати свою мету участі в переговорах. Мета – це те, чого ви хочете досягти як результат переговорів [32].

Варто зазначити, що важливо починати з усвідомлення та визначення не тільки власної мети, але й цілей іншої сторони. Офіційно заявлена мета, яка полягає у врегулюванні конкретних суперечливих питань, може приховувати або доповнюватися іншими цілями, такими як краще розуміння іншої сторони, дезінформація іншої сторони, публічна демонстрація інтересу у врегулюванні питань з метою пропаганди, тиск на третю сторону, виграш часу, вирішення внутрішньополітичних проблем та інші. Іноді переговори можуть проводитися через побоювання, що проблему можна вирішити іншими способами без участі цієї сторони. Визначення цілей – постійний і ключовий процес, щоб уникнути потрапляння в ситуації, в яку хочуть вас втягнути інші сторони.

Процес визначення цілей можна розділити на три етапи:

1. Визначення цілей («Чого ми хочемо?») – це процес встановлення власних інтересів, створення повного списку цілей, їх розрізнення за важливістю та терміновістю.

2. Аналіз ситуації («Що ми можемо?») – це порівняння наявних ресурсів для досягнення мети з конкретною ситуацією, визначення прийнятної «вартості» для реалізації своїх інтересів, оцінка балансу сил, аналіз слабких сторін власної позиції та позиції опонента.

3. Формулювання «драбини цілей» («З чого почати? Що робити на наступних етапах?») – це визначення кінцевих та конкретних проміжних цілей, їх послідовне розташування з вказівкою приблизних або точних термінів досягнення.

Під час підготовки перед переговорами визначте свої основні цілі та спрямовуйтеся до досягнення цільового результату. Пам'ятайте, що у процесі переговорів існує багато факторів, які можуть вплинути на вирішення, тому важливо мати гнучкість і враховувати змінні обставини. Переконайтеся, що отримана угода враховує важливі аспекти для всіх сторін.

Учасники переговорів можуть висловлювати різні точки зору та домовлятися про компромісні рішення, але важливо не розпочинати зі знижених вимог. Зазвичай переговори починаються від вищого показника, і ви можете допустити деякі уступки під час процесу, але складніше підвищити початкову пропозицію. Тому важливо починати переговори з чітким розумінням того, що ви хочете досягти, і це є ключем до успішних переговорів.

Враховуйте, що в конфліктній ситуації обидві сторони стежать за діями та заявами один одного, а також за дипломатичними «маневрами», які можуть приховувати спроби отримати вигідні стартові позиції. Тому важливо робити кроки для зниження напруженості між сторонами та підвищення взаємного довіри. Вибір представників для налагодження контактів і ведення переговорів також є важливою складовою підготовки до переговорів.

Добре підготовлений той, хто вивчив такі аспекти:

– різниця між цілями партнера з переговорів і вашими власними цілями;

– різниця в можливих способах, які може обрати партнер, порівняно з вашими варіантами;

– фактори, з яких партнер може враховувати під час розроблення свого плану, такі як терміни, ресурси та персонал;

– розгляд часових рамок партнера та доступ до інформації, яка може бути відсутня у вас або навпаки;

– врахування можливих варіантів організаційного забезпечення його рішення.

Отже, успіх досягається лише в тому разі, коли потенційний клієнт вбачає переваги, які відповідають його власним інтересам. Тобто важливо визначити інтереси як вас, так і вашого партнера. Порівняти їх, з'ясувати спільні та відмінні інтереси й дослідити можливі альтернативні способи вирішення питання, які можуть бути більш вигідними і менш затратними. На основі цих інтересів визначається загальний підхід до переговорів, розробляється власна позиція та аргументовані пропозиції. Важливо також підготувати аргументи, які обґрунтовуватимуть ваші пропозиції, і написати підготовчі документи і матеріали. На завершальному етапі важливо оцінити свої шанси на успіх і визначити тактику переговорів – наступальну або оборонну, враховуючи доступну інформацію.

Вплинути можливо лише в тому разі, коли у вас є докладна інформація про вашого партнера, що дає змогу створити конкурентні переваги. Це охоплює інформацію про компанію або організацію, з якою ви плануєте співпрацювати, як-от дата заснування, досягнення, поразки, фінансовий стан і тощо. Оскільки особисті фактори відіграють важливу роль у встановленні взаємної довіри, корисно знати більше про керівництво фірми-партнера й осіб, з якими ви ведете переговори, зокрема місце народження, освіту, кар'єрні досягнення, сімейний стан, захоплення тощо.

Спочатку важливо знайти інформацію про компанію або одержати інформаційну довідку. Якщо ви виявите обізнаність про діяльність фірми під час розмови з її представником, це здебільшого залишить позитивне враження. Особливо це стосується контактів з представниками бізнесу з Японії, Південної Кореї, Тайваню і Сінгапуру, де ґрунтовність і прагнення до тісних, довірливих особистих відносин цінуються високо.

Дізнавайтеся все, що можна, про людей, які братимуть участь у переговорах, включно із освітою, кар'єрними досягненнями, інтересами, сімейним станом і захопленнями. Також корисно знати інформацію про осіб або організації, які не беруть участі безпосередньо в переговорах, але можуть бути зацікавлені в результаті обговорення. Зібрана інформація має бути різноманітною і всебічною, а головне – точною. Вона допоможе створити систему аргументації для вашої позиції та знайти альтернативні рішення, які допоможуть економити витрати й зусилля обох сторін. Для цього важливо ретельно вивчити інтереси всіх учасників переговорного процесу.

Інтерес є ключовим аспектом у переговорах. Переговори зазвичай розпочинаються з обговорення питань, які не задовольняють сторін і вимагають докладного розгляду. З якими заздалегідь визначеними чіткими позиціями (з пропозиціями та вимогами) сідають сторони за стіл переговорів? Але що приховано за цими позиціями? Правильно, інтереси кожної сторони (їх реальні потреби). У практиці часто буває так, що позиції та інтереси не співпадають, і виявлення цієї різниці допомагає знайти взаємовигідне рішення для сторін, навіть якщо спочатку здавалося, що позиції непримиренні. Так, розуміння справжніх інтересів опонента й визначення спільних і суперечливих інтересів є гарантією успішного вирішення проблеми.

Під час підготовки до переговорів важливо ретельно продумати та дослідити всі аспекти. Не варто сподіватися на те, що досвідчені бізнесмени, особливо іноземці, автоматично візьмуть на себе обробку всіх деталей, якщо вони почують «приголомшливу ідею» щодо спільного підприємництва або торгової угоди. Переговори часто стикаються з труднощами, коли іноземні бізнес-партнери починають докладно цікавитися деталями й аспектами, які наші бізнесмени зазвичай не розглядають. Отже, підготовка до сутності переговорів повинна бути докладною та завершеною.

Психологічна підготовка спрямована на виконання таких основних завдань: підтримка власного стану захищеності та гармонії у спілкуванні з партнерами; вплив на партнера з метою досягнення згоди в партнерських інтересах через співпрацю, врахування індивідуально-психологічних особливостей партнерів та створення сприятливого психологічного середовища [13; 32].

Необхідно розробити систему символів для спілкування з колегами, яка сприятиме оперативному вирішенню завдань, з такими елементами:

– погодження / непогодження;
– продовження / зупинка;
– вибір тактики;
– зміна стратегії;
– є доповнення;
– інша сторона недостовірно інформує;
– надійшла нова інформація;
– необхідно утриматися від обговорення;
– продовжуй у тому самому руслі.

Майбутні переговори можуть завершитися успішно лише тоді, коли сторони проведуть докладний аналіз ситуації і забезпечать собі необхідну інформацію. Недооцінка важливості такої підготовки може суттєво підірвати позиції будь-якої зі сторін, призвести до зриву переговорів або до невигідних результатів для одного з учасників.

Попередня підготовка та розробка можливих альтернатив для спільного рішення на основі інтересів сторін допомагають збільшити впевненість учасників і полегшують сам процес переговорів. Підготовка перед майбутніми переговорами охоплює створення декількох варіантів рішення, які враховують як власні інтереси, так і інтереси опонентів. Пропозиції, які будуть висунуті, мають відображати позиції та інтереси сторін, їхні можливі альтернативи та варіанти розв'язання проблеми. Тому важливо, щоб пропозиції були чіткими й точними. Ця підготовка дає змогу зменшити ризик ускладнень або зриву переговорів і сприяє досягненню позитивного результату. Необхідно пам'ятати, що «той, хто добре підготувався до бою, наполовину переміг».

З моменту зустрічі сторін розпочинається другий етап переговорів – сам переговорний процес (етап взаємодії). Приймаючи гостей до фірми, потрібно забезпечити їх вітання біля входу, провести до приймальні, запропонувати зняти верхній одяг і надати можливість членам делегації розташуватися комфортно, а також запропонувати чашку чаю або кави. Часом саме під час цієї розмови вирішується подальша доля ділових відносин [32].

Делегація, яка приймає гостей, повинна з'явитися в повному складі. Після знайомства будь-яка ділова зустріч починається з неформальної розмови на абстрактні теми. Ця бесіда допомагає зняти напругу, зменшити культурний бар'єр і встановити емоційний контакт, особливо на зустрічах з іноземцями.

Щодо привітання, важливо вирішити, хто повинен привітати першим. Деякі люди приділяють велике значення цьому й оцінюють інших за тим, хто робить перше вітання або очікує його.

За загальноприйнятими нормами, першим вітається чоловік із жінкою, молодша особа – зі старшою, підлеглий – з начальником. Молода жінка першою вклоняється літньому чоловікові.

У різних країнах існують різні традиції вітання, і вони можуть відрізнятися від звичаїв, які є в нашому суспільстві. Наприклад, в Англії часто жінка привітається першою, щоб «дозволити» чоловікові вітати її.

Щодо привітання, існує досить розумне правило: першим вітається та людина, яка має краще виховання. І якщо всі присутні мають гарне виховання, то вони зазвичай вітаються одночасно. Однак навіть з усвідомленням цього правила багато людей іноді не дотримуються його через «шанування своєї гідності». Все ж таки варто зауважити, що людина, яка вітається першою, нічого не втрачає і навіть здобуває деякий плюс. Проте, як уже було зазначено, існують загальноприйняті норми, згідно з якими першими вітаються молодші зі старшими, чоловіки з жінками, а також соціально менш важливі особи із соціально більш важливими.

Незалежно від віку, статі та посади першими вітаються ті, які проходять повз інших або обганяють їх. Також першими вітають тих, хто підходить до групи або заходить у приміщення. У вітальні спочатку вітають господиню, потім господаря і тоді інших присутніх, зокрема дітей.

У випадку коли зустрічаються пари, спочатку вітаються жінки одна з однією, потім жінки з чоловіками і, нарешті, чоловіки між собою [32].

Зазвичай акти вітання є короткими й охоплюють також короткі вирази привітання. Тому в ситуаціях вітання досить важливими стають аспекти вербального виразу, як-от сила голосу, тон,

тембр, темп мовлення, а також невербальні сигнали, а саме погляд, вираз обличчя, поза та ін. Наприклад, вітальна фраза, яку вимовляють тихо, «під ніс» і без зорового контакту, може бути непоміченою або сприйматися як вияв негативного ставлення до адресата. Вітання можуть різнитися залежно від темпу мовлення (поспішного або повільного), тембру голосу (м'якого, несмілого, пригніченого або гострого), виразу обличчя (насупленого, іронічного, меланхолійного, радісного тощо) та інших чинників.

Словесні привітання зазвичай супроводжуються невербальними жестами, які мають таку саму семантику вітання: жінки нахиляють голову плавно, чоловіки легко нахиляють верхню частину тулуба і, можливо, голову, а молоді люди роблять схожі жести, але трохи менш виразні.

Зазвичай під час вітання добре пасує посмішка, і її можна використовувати як безсловесний спосіб привітання, особливо в близьких знайомствах і дружніх відносинах. Те саме стосується і піднятою вгору рукою, стискання власних рук тощо.

Під час вітання особливо важливо звертати голову в бік особи, яку ви вітаєте, і вклонятися, якщо це відповідає традиціям. Якщо ваш супутник вітається з кимось, то вам також треба вітатися. Це правило частіше застосовують до чоловіків. Жінка може відповісти на вітання, зроблене її супутником, лише тоді, коли воно конкретно стосується неї.

Важливим психологічним фактором, який впливає на хід і результати переговорів, є зовнішній вигляд учасників розмови. Для досягнення успішних результатів у переговорах необхідно не лише підготуватися до них, але й також приділити увагу своєму зовнішньому вигляду, оскільки він може вплинути на вихідні точки ділових переговорів. Ваш зовнішній вигляд має відповідати ситуації та бути природним. Для досягнення успішної бізнес-діяльності важливо приділяти увагу своєму зовнішньому вигляду, оскільки це перше, що привертає увагу вашого співрозмовника і може залучити або відштовхнути його.

Психологи рекомендують уважно обирати всі елементи гардеробу для переговорів. Вони мають бути бездоганними, чистими та створювати гармонійний образ: взуття повинно бути чистим,

складки на брюках або спідниці – ретельно відпрасовані, і не повинно бути плям чи ворсинок. У бізнес-середовищі поширюється західна практика, яка не рекомендує одягати один і той самий одяг упродовж двох днів поспіль. Також важливо уникати використання білих або світлих шкарпеток з темними чоловічими костюмами.

Для ділових переговорів рекомендовано вдягати строгий і класичний одяг. Яскравий і надмірно сучасний одяг, а також одяг для вечірок (наприклад, міні-спідниці, обтяжні сукні з глибокими вирізами, чоловічі шорти з яскравими сорочками) вважається неприйнятним. Під час комбінування різних елементів одягу важливо враховувати їх колір, фактуру, лінію та стиль. Чоловікам потрібно більше дотримуватися цих правил, ніж сучасним жінкам.

Якщо ви вже заздалегідь знаєте, як буде одягнений ваш співрозмовник, то краще підібрати гардероб відповідно до його стилю. Також одяг може бути інструментом тиску на опонента, наприклад, ви можете продемонструвати свою перевагу, одягнувши дорожчий костюм, ніж ваш опонент.

Якщо ви відповідально ставитеся до аналізу зовнішнього вигляду вашого співрозмовника, то зможете легко прогнозувати його якості та подальші дії. Манера, як він тримається, стиль поведінки, зовнішній вигляд і невербальна мова тіла можуть надавати значну інформацію про його емоційний стан, характер, здібності та спосіб життя.

Перше враження від співрозмовника формується в перші хвилини переговорів, хоча більшу частину інформації можна отримати через візуальний контакт та інтонації голосу. Це перше враження важко змінити пізніше. Однак не вся невербальна мова обмежується жестами. Важливо також уміти розшифровувати жести. Коли жестикуляція виходить спонтанно, вони найкраще розкривають реальний стан людини та її відношення до подій. Люди з вищим соціальним та економічним статусом зазвичай використовують менше жестів, оскільки вони сподіваються на своє високорозвинене мовлення та багатий словниковий запас. Однак правильно розміщені жести можуть допомогти зробити виступ більш переконливим.

На останній стадії переговорів розглядається письмовий звіт, і тут важливо не лише сам звіт, але й процес переговорів. Усі перелічені стадії переговорів передбачають використання певних методів представлення позицій сторін: відкриття і закриття позицій, вказівку на спільність або відмінність. Коли учасник переговорів просто висловлює свою позицію без порівняння її з позицією партнера, це може розглядатися як відкриття позиції. Але коли він порівнює дві або більше позицій, то це може бути визначено як наголошення спільності або відмінностей.

1.4. Психологічна сутність динаміки переговорного процесу

Переговорний процес є поступовим розвитком партнерських відносин між учасниками взаємодії, і він складається з кількох етапів, кожен з яких має свої конкретні мету і вимоги щодо поведінки учасників.

Перший етап переговорного процесу означає початок самих переговорів і має такі завдання:

– встановлення контакту з партнерами;

– створення приємної атмосфери для проведення переговорів;

– залучення уваги співрозмовників;

– пробудження їх інтересу;

– за потреби, взяття ініціативи в процесі переговорів.

Для створення сприятливого клімату на початку переговорного процесу важливо не пропустити деяких важливих аспектів, включно із використанням чітких, коротких та інформативних вступних слів і пояснень, особистим зверненням до співрозмовників за іменем, відповідним зовнішнім виглядом та виявленням поваги до їх особистості [5].

Другий етап охоплює передавання інформації та має такі завдання:

– збирання спеціалізованої інформації про проблеми, вимоги та бажання партнера і його організації (фірми);

– визначення мотивів і цілей партнера;

– передавання запланованої інформації;

– створення основ для аргументації або попередньої перевірки правильності ключових аспектів власної аргументації;

– аналіз та перевірка позиції партнера;

– попереднє визначення напрямів подальшої діяльності, що в кінцевому підсумку спрощує останню фазу – прийняття рішень.

Третій етап містить аргументацію. На цьому етапі формується попередня думка та визначається позиція стосовно проблеми, яка влаштовує обидві сторони. Тут можна спробувати змінити вже сформовану думку (позицію), закріпити те, що вже сформувалося чи змінилося, або висунути нову думку. На цьому етапі можна вирішити або пом'якшити суперечності, що виникли до переговорів чи в процесі їх проведення, критично перевірити власні положення та факти, представлені партнером.

Аргументація може бути двох видів:

– доказова аргументація, яка охоплює перевірку правильності власних висновків, виявлення суперечностей у власній аргументації та представлення прийнятних прикладів і порівнянь;

– контраргументація, яка охоплює перевірку суперечностей, можливість заперечення фактів або пропозицій партнера, а також аналіз помилкових висновків чи простої постановки проблеми.

Для досягнення успіху в переговорах в аргументації важливо дотримуватися правил культури й етики проведення переговорів:

– використовувати прості, чіткі, точні та переконливі поняття;

– обирати темп та способи аргументації, враховуючи особливості партнера;

– підтримувати коректну мову та поведінку стосовно партнера;

– уникати неділових висловів і формулювань, що ускладнюють сприйняття сказаного, але зокрема використовувати образну мову та наочні аргументи.

На четвертому етапі здійснюється спростування аргументів партнера, і основні завдання охоплюють:

– розмежування окремих заперечень стосовно суб'єктів, об'єктів, місця, часу і наслідків;

– пояснення висловлених чи невисловлених заперечень, зауважень та сумнівів;

– нейтралізацію зауважень партнера, якщо це можливо, та спростування його заперечень.

Під час вирішення цих завдань важливо дотримуватися логічної структури спростування зауважень та аргументів партнера, зокрема:

1. Локалізувати кожне зауваження чи аргумент.

2. Проводити аналіз зауважень та виявляти справжні причини.

3. Обирати тактику спростування та методи спростування.

4. Здійснювати оперативне спростування зауважень.

П’ятий етап містить такі основні завдання:

– досягнення основної (у найгіршому випадку) або альтернативної (запасної) мети;

– створення сприятливої атмосфери в кінці переговорів;

– заохочення партнера до виконання запланованих дій;

– підписання угоди на підставі результатів переговорів.

Ділова частина переговорів завершується трансформацією інтересів партнера в остаточне рішення, яке приймається на основі компромісу. Якщо перебіг переговорів був позитивним, то на завершальному етапі важливо провести підсумок, коротко повторити основні положення, які обговорювалися під час переговорів, і, що надзвичайно важливо, висвітлити позитивні моменти, де було досягнуто згоду між сторонами. Це сприяє тому, щоб всі учасники переговорів мали чітке уявлення про сутність основних положень майбутньої угоди та відчували прогрес, досягнутий під час переговорів. Також розумно обговорити можливість проведення нових зустрічей [27].

У випадку невдалих переговорів важливо зберегти позитивні відносини з партнером. У цій ситуації акцент робиться на міжособистісних аспектах, які сприяють підтримці бізнесових контактів у майбутньому. Тому доцільно уникати підсумкових оглядів тих частин переговорів, де не було досягнуто позитивних результатів. Бажано знайти спільну тему, що цікава обом сторонам, що може полегшити атмосферу та створити дружню, неформальну атмосферу під час завершення зустрічі.

Протокольні заходи важливі для успіху переговорів і можуть впливати на їх результат. Діловий протокол охоплює організацію зустрічей, ведення записів під час розмов, подарунки, одяг, культурну програму та інші аспекти. Для вирішення цих питань можна створити спеціальну протокольну групу в організації, склад якої може долучати 2–3 особи, які будуть відповідальні за протокольні аспекти.

Мета аналізу результатів переговорів охоплює порівняння поставлених цілей з досягнутими результатами, визначення подальших дій і висновків для майбутніх переговорів, які можуть стосуватися бізнесу, особистих аспектів та організаційних аспектів.

Аналіз результатів ділових переговорів є важливою частиною завершення переговорного процесу. Він містить ретельне вивчення досягнутих результатів, вжиття необхідних заходів для їх виконання й висновки, які можуть бути корисними для майбутніх переговорів.

Аналіз результатів ділових переговорів розглядається у трьох аспектах:

1. Перший аспект – аналіз відразу після завершення переговорів. Цей етап допомагає оцінити хід та результати переговорів, обмінятися враженнями та визначити першочергові дії, що пов’язані з досягнутими угодами (визначення відповідальних осіб та встановлення термінів виконання угоди).

2. Другий аспект – аналіз на вищому рівні організації, який здійснює керівник. Метою цього аналізу є обговорення результатів переговорів, визначення відхилень від раніше встановлених директив, оцінка вже прийнятих заходів і визначення відповідальності. Також проводиться оцінка пропозицій щодо продовження переговорів та отримання додаткової інформації про партнера.

3. Третій аспект – індивідуальний аналіз ділових переговорів. Це охоплює критичний самоаналіз кожного учасника, спрямований на контроль і вивчення власних завдань та результатів. Цей аспект допомагає кожному учаснику взяти на замітку власні навички та отримати корисні висновки з переговорів.

Під час індивідуального аналізу можна знайти відповіді на такі запитання:

1. Чи були правильно ідентифіковані інтереси та мотиви партнера під час переговорів?

2. Чи була підготовка до переговорів адаптована до актуальних умов, обставин та вимог, які виникли під час процесу переговорів?

3. Як можна покращити ефективність аргументації як у змістовому, так і в методичному плані? Наскільки вони були правильно визначені для досягнення компромісу?

4. Що саме вплинуло на результати переговорів? Як можна уникнути негативних моментів у майбутніх переговорах?

5. Які конкретні дії та хто повинен бути задіяний для підвищення ефективності переговорів?

Висновки. Переговори нас оточують щоденно. Це може бути обговорення про підвищення по службі з начальником, намагання домовитися про ціну автомобіля на ринку, або навіть політичні переговори між лідерами різних політичних сил для вирішення конфліктів між ними. Практично кожен з нас проводить переговори у якійсь формі, навіть якщо не завжди усвідомлюємо це. Переговори є ключовим інструментом для досягнення власних цілей взаємодії з іншими людьми. Це взаємодія, спрямована на досягнення угоди, коли обидві сторони мають свої інтереси, які можуть бути або схожі, або протилежні.

Сучасні умови вимагають все частіше використовувати переговори, оскільки конфлікти стають більш поширеними. Кожна людина прагне брати участь у процесі прийняття рішень, які стосуються її інтересів, і все менше готова погоджуватися з нав’язаними рішеннями. Люди з різними інтересами використовують переговори, щоб узгодити свої погляди. Це може стосуватися сфери бізнесу, урядових структур, чи навіть родинних відносин, і це через переговори, що проводяться, досягається згода. Навіть у випадках, коли люди звертаються до суду, вони майже завжди приходять до угоди до розгляду справи. Переговори широко використовують у різних сферах життя, як-от міжнародні відносини, бізнес, політика, військова діяльність, правоохоронна діяльність, визволення заручників і вирішення конфліктів між людьми.

Серед засобів розв'язання конфліктів, які охоплюють насильницькі та «мирні» методи, особливе місце займають переговори. Їх використовують для вирішення багатьох проблемних ситуацій у різних сферах, зокрема в міжнародних відносинах, економіці, менеджменті, бізнесі та туризмі. Переговори являють собою складну форму вербальної взаємодії, метою якої є досягнення спільної угоди між сторонами.

Успіх у бізнесі, ефективне управління завданнями, розв'язання конфліктів на виробництві та інші аспекти діяльності значною мірою залежать від результатів переговорів. Один зі способів забезпечити успішний результат цього процесу – це психологічна підготовка.

В останні роки з урахуванням зростання конкуренції на ринку праці вимоги до професійної компетентності й індивідуально-психологічних якостей працівників у державних і приватних структурах стали вищими. Розуміння і використання психологічних методів стали надзвичайно важливими для досягнення успіху в різних аспектах діяльності.

Навички у веденні переговорів є ключовими для професіоналів, чиєю роботою є досягнення взаємовигідних угод. Переговори можуть бути корисними не тільки в бізнесі й політиці, але і для побудови взаємовідносин і формування стилю поведінки у взаємовідносинах між людьми та громадськими організаціями. Навички, які розвиваються під час підготовки та проведення переговорів, є корисними для фахівців у багатьох аспектах їхньої діяльності, охоплюючи вміння ставити питання, слухати, узагальнювати й переформулювати ідеї, керувати емоціями та налаштовуватися на спілкування з партнерами.

Завдання для самостійної роботи

1. Історія зародження переговорів.
2. Переговорний процес: визначення, підготовка та структура.
3. Основні зарубіжні теорії проведення переговорів.

4. Погляди сучасних учених на визначення і класифікацію переговорів.

5. Методи дослідження в психології переговорів: опитування, експеримент, спостереження, дискурс-аналіз, аналіз кейсів.

6. Переговори в діловому спілкуванні, його характерні риси.

Питання для самоперевірки

1. Дайте визначення поняттям: «Переговори», «Переговорний процес».
2. Назвіть три стадії в переговорах за Г. Уінхем.
3. У чому є сутність динаміки переговорного процесу?
4. Відмінності одноосібних і групових переговорів.
5. Які особливості складу групи переговірників?
6. З яких структурних елементів складається процес переговорів?
7. Назвіть та охарактеризуйте загальні й специфічні функції переговорної діяльності.

Завдання для перевірки знань

1. Які аспекти спілкування містить переговорний процес:

а) перцептивний;

б) інтерактивний;

в) комунікативний;

г) усі відповіді правильні.

2. Стародавній та універсальний засіб розв'язання людьми конфліктів різного типу – це:

а) ділове спілкування;

б) процес співробітництва;

в) переговори;

г) ухиляння.

3. Підготовчий етап переговорів складається з двох напрямів:

а) вирішення організаційних питань і опрацьовування основного змісту переговорів;

б) врахування індивідуально-психологічних особливостей партнерів і створення психологічного клімату;

в) визначення місця та часу зустрічі, визначення порядку денного й рівня представництва на переговорах;

г) підготовка необхідних документів і матеріалів.

4. Який етап у переговорному процесі є найважливішим:

а) підготовка до переговорів;

б) ведення переговорів;

в) аналіз результатів, виконання досягнутих угод;

г) усі відповіді правильні.

5. Переговори класифікуються на:

а) двосторонні та багатосторонні переговори;

б) дипломатичні; торгові; політичні переговори;

в) переговори, спрямовані на урегулювання конфліктних та спірних ситуацій;

г) усі відповіді правильні.

Тема 2. Психологічні технології, прийоми та методи ведення переговорів

2.1. Психологічні умови успішності переговорів.

2.2. Стратегії переговорного процесу.

2.3. Психологічні механізми переговорної діяльності.

2.4. Технологія переговорної діяльності.

2.5. Техніка й тактика аргументування як інструмент переговорної діяльності.

Вступ

Успіх у сфері бізнесу, ефективне виконання керівницьких завдань, вирішення конфліктів у різних сферах, як-то родина, виробництво, інші сфери, значною мірою залежать від результатів переговорного процесу. Одним зі способів забезпечення цього процесу є психологічний супровід. Психологічний супровід переговорного процесу – це набір технологій, спрямованих на підготовку людини до успішного проведення переговорів, підвищення її психологічної готовності.

Останнім часом у зв'язку із загостренням конкурентної боротьби на ринку праці зросли вимоги до професійного рівня й індивідуально-психологічних якостей працівників, які працюють у державних і приватних організаціях. Розуміння необхідності та здатність використовувати сучасні досягнення психологічної науки стають ключовими.

Знання основ психології комунікації та застосування психологічних методів дають змогу підвищити продуктивність особистої та колективної роботи, покращити співпрацю в групі та підвищити рівень здоров'я [8].

2.1. Психологічні умови успішності переговорів

Ефективне вирішення конфліктів у процесі переговорів частіше вдається, коли наявність певних психологічних факторів сприяє цьому. У переговорах під час конфлікту більше шансів на успіх, якщо:

– предмет суперечки визначений чітко;

– сторони ухиляються відкритого прояву погроз;

– учасники прагнуть уникнути розгляду конфлікту як ситуації з нульовою вигодою для обох сторін;

– відносини між сторонами не обмежуються лише вирішенням конфлікту, а охоплюють багато сфер, де інтереси сторін збігаються;

– ставки, які вносять учасники, не є надто високими;

– сили обох сторін є орієнтовно однаковими;

– обговорюється не багато питань (одні питання не заважають вирішенню інакших).

Сьогодні потрібно виділити основні ключові психологічні чинники, які впливають на успішність переговорного процесу:

1. Успішність переговорного процесу великою мірою залежить від особистісних чинників. Серед якостей і рис особистості, які сприяють ефективним переговорам, часто зазначають високу моральність, збалансований характер, розвинуті вміння спілкування, психологічну стійкість, толерантність, творче мислення, рішучість, скромність, професіоналізм і корпоративну відданість. Ще одним аспектом особистісного чинника є здатність учасника переговорів розуміти особливості особистості опонента. Френсіс Бекон у своєму есе «Про переговори» підкреслював важливість цього: «Якщо вам потрібно працювати з будь-якою людиною, ви повинні розуміти її характер і страсті, щоб ефективно взаємодіяти з нею; або розуміти її слабкі сторони, щоб використовувати їх на свою користь; а також знати, хто їй близький, щоб впливати на неї. Під час оброблення з розумними людьми важливо слухати їхні слова. Говоріть менше, і говоріть те, що вони не очікують. Під час складних переговорів не намагайтеся вирішити всі питання одразу; готуйте ґрунт повільно, і результати будуть дозрівати поступово». Знання особистісних особливостей опонента та їх урахування під час переговорів дає можливість передбачити можливий характер взаємодії з ним.

2. Перемога в переговорах у багатьох випадках залежить від ролі посередника, особливо коли це стосується тривалого і складного міжособистісного конфлікту.

3. У міжособистісних переговорах чоловіки частіше виявляють задоволеність самими собою та процесом переговорів, коли спілкуються з представницями протилежної статі. У переговорах в одностатевих парах (чоловік – чоловік) вони менше задоволені процесом, але більше задоволені досягнутими угодами.

4. На успіх переговорів також впливає урахування національних особливостей партнера та його стилю переговорів.

5. Соціально-психологічна ефективність перемовин у діадах і тріадах різниться через різні характеристики цих видів взаємодії. У діадах зазвичай менше стійкості та більше невизначеності щодо результатів порівняно з тріадою, де третя сторона діє як спостерігач. У діадах увага учасників досить часто зсувається з проблеми переговорів на емоційні аспекти взаємодії.

6. У діадах переговори щодо особистих інтересів опонентів зазвичай більш ефективні, ніж у тріадах. У тріадах переговори з абстрактними питаннями, де наявність третьої особи змушує враховувати логіку партнера, частіше приводять до успішних угод.

7. Коли потрібно провести переговори з усією групою, яка є єдиним опонентом, краще взаємодіяти окремо з окремими учасниками, зводячи переговори до міжособистісного рівня. Представники групи на переговорах, на відміну від звичайних учасників, зазвичай не демонструють поляризації і досягнуті результати є компромісом між вихідними позиціями.

8. Збільшення контролю за комунікацією, охоплюючи невербальну комунікацію, дає змогу учасникам зменшити вплив емоцій на вибір рішень, що позитивно впливає на результати взаємодії.

9. Тверда переговорна позиція може змусити менше потужну сторону погодитися на менше, але з сильним опонентом вона може спричинити ескалацію конфлікту. Тому важливо знаходити баланс і не домагатися занадто жорсткої позиції.

10. Наявність реальної зовнішньої загрози для одного з учасників переговорів збільшує імовірність його згоди на умови іншої сторони. Але загроза повинна бути конкретною і базуватися на діях, а не на намірах.

11. Відсутність бажання опонентів використовувати насильство може сприяти швидкому вирішенню конфлікту. Мирне вирішення кризових ситуацій полегшується, коли сторони можуть впливати одна на одну без застосування насильства.

12. Взаємозалежність опонентів позитивно впливає на результати переговорів. Це може виявлятися у встановленні міцних відносин до початку конфлікту або у спільних перспективах на майбутнє.

13. Результати переговорів значно залежать від теми обговорення та її рівня абстракції. Якщо тема менш конкретна, то легше досягти згоди, і навпаки.

14. Важливим чинником, що впливає на успіх переговорів, є час. Зазвичай перемагає той, хто контролює час. Переговірник, який опиняється під тиском часу, часто приймає поспішні рішення і допускає помилки.

15. Якщо переговори тривають надто довго і не призводять до рішення, можна відсунути їх на пізніший час після вирішення менш важливих питань. Також обідня перерва може знизити напруженість і зробити сторони більш конструктивними. Іншим варіантом може бути відкладення обговорення складного питання до майбутнього, після вирішення інших питань.

16. Грамотне використання технік і тактик аргументування є важливою психологічною умовою успіху на переговорах.

2.2. Стратегії переговорного процесу

За Р. Фішером і У. Юрі в переговорах виділяють дві основні стратегії: позиційну боротьбу та колаборативні (принципові) переговори. Прихильники звичної стратегії боротьби прагнуть досягнути максимального задоволення своїх вимог. Ті, які віддають перевагу цінностям принципових переговорів, ставлять перед собою завдання досягнути спільної (колаборативної) перемоги, водночас максимально враховуючи інтереси всіх сторін як у сучасному, так і в майбутньому, а також відчувають емоційне задоволення від самого процесу переговорів [27].

Прихильники позиційного підходу сприймають переговори як змагання з опонентом, в якому перемогу здобуває той, хто:

– робить життя важким для суперника;

– зберігає свободу власних дій та обмежує можливості опонента;

– використовує ресурси опонента у своїх цілях (наприклад, виділяє корисні висновки з документів або фактів, на які посилається опонент);

– ділить сили опонента (застосовує принцип «Поділяй і пануй», аналогічний методу, який використовували стародавні римляни в стосунках із сусідніми державами);

– заражає головний центр опонента й направляє основний удар у слабше місце (цілеспрямовано атакує найуразливіший елемент);

– здіймає несподівану атаку на опонента.

Як у позиційних, так і в непозиційних переговорах використовують такі терміни, як «початкова позиція», «альтернативна позиція», «мінімально прийнятний рівень» та «позиція відступу».

Позиційний підхід охоплює три ключові тактичні стратегії.

1. Початкова позиція оголошується на початку переговорів і потім піддається змінам. Часто початкова позиція є максимальною вимогою або містить завищені вимоги.

«У вдалому торгуванні зазвичай починають з більш жорсткої позиції, ніж тією, яку вони готові прийняти» (Генрі Кісінджер). Жорстка початкова позиція може полегшити досягнення компромісу. Однак завищені вимоги однієї сторони можуть спричинити подібні дії з боку іншої сторони, що може призвести до ескалації конфлікту.

2. Початкова позиція підтримується впродовж процесу переговорів, і готовність до компромісу демонструється лише в останній момент. У цьому варіанті початкова позиція повинна бути більш реалістичною і враховувати інтереси інших учасників. Одна зі сторін бере ініціативу і веде себе впевнено під час переговорів. Однак, якщо в кінцевому підсумку доведеться робити серйозні уступки, це може пошкодити репутації цієї сторони.

3. Початкова позиція залишається незмінною протягом переговорів. Цю позицію не рекомендовано оголошувати на початку переговорів, оскільки вона може бути сприйнята як ультиматум. Ця позиція повинна враховувати інтереси інших сторін та пропозиції, які висловлюються під час переговорів. Проте успіх у досягненні компромісу можливий лише в тому разі, якщо інші учасники погодяться з такою позицією (з визначеними вимогами), що зазвичай є малоймовірним.

Початкова позиція ставить перед собою завдання вплинути на опонента в бажаному напрямі й висунути пропозиції щодо вирішення конфлікту. Зазвичай на початку переговорів важливо пояснити опоненту всі переваги вирішення ситуації, аргументувати свої інтереси й раціональність певних домовленостей. Якщо сторона чітко декларує свою позицію та вимоги з ключових питань, цю позицію називають закритою. Якщо сторона відкриває свої інтереси та пропонує можливості врегулювання конфлікту, визнаючи доцільність обговорення інтересів усіх сторін та альтернативних варіантів розв'язання, це вже відкрита позиція.

Запасна позиція є варіантом початкової позиції, яку не розголошують до моменту, коли опоненти погоджуються обговорювати питання, запропоновані в початковій позиції.

Пороговий рубіж визначає найменше, що сторона готова прийняти від опонента, і найбільше, що вона може запропонувати опоненту, не шкодячи своїм інтересам. Визначення порогового рубежу є важливою частиною підготовки до переговорів. У процесі переговорів можлива корекція порогового рубежу, якщо надходить нова важлива інформація.

Позиція відходу сигналізує учаснику про наближення до свого порогового рубежу. На цьому етапі переговорів учасники можуть вирішити, що переговори залишилися без продовження, припинити їх або звернутися за допомогою до посередника.

Деякі прихильники позиційних переговорів обирають більш м'який підхід, що допомагає уникнути гострої конфронтації та зберегти позитивні стосунки між учасниками. Вони готові обговорювати пропозиції, робити певні компроміси, проявляти дружність і довіру до іншої сторони. Часто цей підхід використовують

у переговорах між друзями. Проте він може бути неефективним у разі зіткнення з прихильниками жорсткої лінії ведення переговорів, які витрачають час і зусилля на неконструктивну конфронтацію, ставлячи під загрозу досягнення спільних інтересів.

Як альтернатива жорсткому й м'якому підходам, американські дослідники Р. Фішер та У. Юрі запропонували стратегію принципових або колаборативних переговорів. Ця стратегія спрямована на співробітництво у вирішенні конфліктних питань і максимальне задоволення інтересів усіх сторін. У колаборативному підході основний акцент робиться на розмежуванні вимог та інтересів учасників переговорів.

Інтереси є основними цінностями, які вимагають справедливого і надійного задоволення. На переговорах інтереси не можна змінювати або переконувати когось відмовитися від них, оскільки це було б нереалістичним. Змінювати можна лише послідовність ієрархії їх задоволення.

Вимоги являють собою сформульовані учасниками переговорів вимоги стосовно того, що потрібно зробити для задоволення їхніх інтересів. Вимоги можна обговорювати й оцінювати, проте на переговорах досягається угода не щодо вимог, а щодо можливих рішень, які задовольняють інтереси всіх сторін.

Американські дослідники рекомендують будувати колаборативні переговори, керуючись такими принципами:

– розділіть проблему й відносини між учасниками. Підходьте вимогливо до проблеми, але відносини з учасниками підтримуйте спокійними та дружніми. Оскільки люди зазвичай стають співучасниками своїх позицій, розумно розглядати проблему окремо від особистих стосунків;

– визначте різницю між інтересами та вимогами. Кожна сторона має багато інтересів, які можна задовольнити різними способами. Замість невдоволеного узгодження непересічних вимог спробуйте виявити спільні інтереси та способи для їх задоволення;

– розрізняйте минуле та майбутнє. Спрямовуйте свою увагу на поточну ситуацію та перспективи. Забудьте про минулі конфлікти та спрямовуйте зусилля на корисну співпрацю;

– відокремте процес від результату. Розглядайте альтернативні рішення та ідеї спільно з партнером перед їх оцінкою та вибором. Це може привести до виявлення спільних інтересів, які збільшать вигоду всіх учасників;

– розділіть критерії рішення від емоцій. Заслуговуйте на використання об'єктивних критеріїв, як-то наукові стандарти, справедливість та ефективність. Застосовуйте справедливі процедури, а саме поділ спірного об'єкта на дві частини з однією стороною, яка ділить, та іншою, яка вибирає. У випадках, коли існують різні легітимні критерії, шукайте компроміс чи звертайтесь до посередника або арбітра.

Запропонований підхід був важливим внеском у розвиток теорії переговорів, але практика швидко показала, що оптимістичні очікування, що завжди існує рішення конфлікту, що відповідає інтересам всіх сторін, не завжди справедливі. Частіше за все досягнення частково прийнятного рішення є більш реалістичним, аніж продовження конфлікту. Шанс на співробітництво щодо вирішуваних питань зростає за зближення інтересів та цілей сторін. З іншого боку, якщо інтереси надто відрізняються, шанси на співробітництво зменшуються, і більше впливають на результати переговорів баланс сил та навички боротьби сторін. Спектр питань, які розв'язуються через переговори, розташовується між абсолютним співробітництвом і жорсткою боротьбою.

Під час початку переговорів у будь-яких відносинах важливо пам'ятати, що це особливий вид діяльності, де сторони мають взаємозалежність. Проте вибір тактики співробітництва без ретельного аналізу може призвести до того, що інша сторона, використовуючи співробітництво для своєї вигоди, стане більш жорсткою в інших питаннях. Це може спричинити конфлікт між сторонами. Аналогічно, жорстка боротьба не є оптимальним варіантом, оскільки вона може призвести до подальшої ескалації конфлікту.

Оптимальним підходом є знаходження балансу між співробітництвом та боротьбою, що дасть змогу перетворити конфліктну ситуацію в завдання, яке можна вирішити. Такий збалансований підхід часто називають «жорсткою гнучкістю». Успішні переговори великою мірою залежать від підготовки, кваліфікації

учасників та їхнього досвіду у вирішенні конфліктів. У деяких зарубіжних країнах під час переговорів все частіше залучають спеціалістів, які ведуть переговори від імені своїх клієнтів.

Під час розв'язання конфліктів фахівці можуть бути залучені як консультанти, посередники або арбітри. Водночас можна використовувати «чисте посередництво», яке охоплює:

а) фокус на процедурних питаннях;

б) створення сприятливої атмосфери для успішних переговорів;

в) допомогу сторонам у кращому розумінні власних інтересів, інтересів іншої сторони і встановленні рамок можливої домовленості;

г) допомогу у складанні підсумкових документів, водночас утримуючись від надання порад і пропозицій щодо сутності вирішення спірних питань.

Обов'язок прийняти рішення повністю лежить на сторонах конфлікту. Інший підхід передбачає, що посередник одночасно виступає як експерт зі спірних питань, розробляє, представляє та обговорює свої пропозиції щодо вирішення конфлікту зі сторонами. У деяких випадках, за попередньою згодою сторін, посередник може приймати остаточне обґрунтоване рішення зі спірного питання (це називається «посередницьким арбітражем»). Цей варіант передбачає низькі вимоги до переговорної кваліфікації сторін, конфлікту та високі вимоги до кваліфікації посередника, його передбачливості й авторитету [14].

Тепер розглянемо певні рекомендації більш докладно, що допоможе зрозуміти сутність, динаміку та механізми конфліктів. Важливо будувати переговори або посередництво на розумінні сутності конфлікту, його тенденцій і закономірностей.

Так, для визначення конфлікту необхідно виконати такі кроки:

1. Встановити причини виникнення конфлікту та його цілі для кожного учасника.

2. Визначити раціональні та/або ірраціональні чинники, що сприяли виникненню конфлікту.

3. Оцінити важливість основних, фундаментальних та/або випадкових мотивів конфлікту.

4. З’ясувати, як здобувати об’єктивну інформацію щодо змісту й характеру конфлікту.

5. Розглянути можливість спотворення інформації про характер і зміст конфлікту [5].

Важливо пам’ятати, що будь-який конфлікт може зростати в інтенсивності у таких випадках:

1. Кількість потенційних або реальних учасників збільшується.

2. Учасники конфлікту мають важливий акцент на перемозі за будь-яку ціну.

3. Конфлікт містить фундаментальні цінності, які визначають ідентичність учасників (ідеологічні переконання, релігійні цінності, традиції, гідність тощо).

4. Учасники конфлікту проявляють ірраціональну поведінку.

5. Конфлікт погано структурований і розвивається без попереднього планування; відсутні чітко сформульовані вимоги від учасників, і реальні та потенційні сторони конфлікту не мають легітимних вимог.

6. Особи, від яких залежить вирішення конфлікту, відкладають прийняття рішень.

7. Інформація про причини конфлікту є недостатньою та об’єктивною.

8. Конфлікт провокує і розриває відносини.

Рано розкривати свої карти не завжди має сенс, особливо якщо ваш опонент намагається продемонструвати свою впевненість і жорсткість у переговорах, можливо, перед кимсь вищим, наприклад, керівником. Демонстративне виявлення своїх позицій може бути сприйнято як занадто великий інтерес, тому краще дозволити опоненту відчути, що йому потрібно було докладно попрацювати, щоб досягти домовленостей.

Час від часу ви можете зіткнутися із опонентом, який висуває настільки нелогічні вимоги, що краще утриматися від контрпропозицій і сподіватися, що його позиція може змінитися в процесі переговорів. Однак іноді може бути корисно висунути подібну абсурдну пропозицію, щоб відновити баланс і створити можливість для діалогу.

Ведення переговорів з опонентом, чия позиція об'єктивно сильніша, може бути викликом. Ось кілька корисних порад, які можуть допомогти в таких випадках:

1. Звертання до основних принципів, правових норм або принципів справедливості й рівності.

2. Звертання до тривалих «історичних відносин» з такою стороною.

3. Апеляція до майбутніх перспективних відносин з опонентом, підкреслення вигідності співробітництва в майбутньому.

4. Звертання до громадської думки.

5. Звертання за допомогою до посередника [1].

2.3. Психологічні механізми переговорної діяльності

Психологічні механізми являють собою стійку і специфічну форму психічної активності, а також комплекс психічних процесів, які спрямовані на досягнення певного результату. У контексті переговорного процесу виділяють такі психологічні механізми: узгодження цілей та інтересів, прагнення до взаємної довіри між сторонами, забезпечення балансу влади і взаємного контролю.

Незалежно від схеми або форми, в яких організовують переговори, досягнення результату зазвичай залежить від узгодження цілей та інтересів. Рівень узгодження може варіюватися від повної згоди до часткового урахування інтересів. У такому разі переговори вважають успішними.

Не завершення переговорів угодою необов'язково означає відсутність узгодження. Це може лише свідчити про те, що у ході узгодження сторонам не вдалося досягти домовленості.

Механізм узгодження полягає в тому, що сторони, послідовно висуваючи й обґрунтовуючи свої цілі та інтереси, а також обговорюючи їх сумісність, формують спільну загальну мету.

Узгодження цілей та інтересів може бути більш ефективним, якщо виконані такі умови:

– спрямованість сторін на розв'язання конкретної проблеми;

– підтримання позитивних або нейтральних взаємовідносин між опонентами;

– прояв поваги до опонента;

– відкритість стосовно власних позицій, вираження чітких індивідуальних цілей і готовність до їх коригування.

Пошук спільних точок і формування загальної мети позитивно впливають на відновлення взаємин між опонентами та сприяють спокійному, раціональному й, отже, продуктивному вирішенню міжособистісного конфлікту. Зусилля, спрямовані на узгодження цілей та інтересів, частіше приводять до нормалізації стосунків між сторонами, ніж відсутність таких зусиль.

Прагнення до взаємної довіри має свої варіації – потенційна і реальна довіра. Потенційна довіра може виникнути, коли одна сторона вірить, що інша сторона діятиме відповідно до своїх інтересів у певних ситуаціях. Вона очікує позитивних дій іншої сторони та має позитивне ставлення. У разі конфлікту ситуація зазвичай складніша, але початок переговорів може означати припинення протистояння та створення підґрунтя для подальшого встановлення взаємної довіри.

Усвідомлення необхідності вирішення проблеми мирним способом, тобто через переговори, може сприяти розвитку взаємної довіри. Незважаючи на ризики пов’язані з довірою до колишнього супротивника, узгодження інтересів, компроміси, розробка позитивних взаємних дій і поновлення правильного сприйняття сприяють зміцненню взаємної довіри. Багато фахівців вважають довіру ключовим елементом у переговорах, оскільки вона сприяє конструктивному вирішенню проблем та успішному завершенню переговорів.

Забезпечення балансу влади і взаємного контролю сторін – ще один психологічний механізм переговорів. Це включає в себе зусилля сторін зберегти рівновагу сил і контролю над діями іншої сторони під час переговорів. Важливе значення має співвідношення владних повноважень сторін і їх сприйняття можливостей один одного. Періодично влада може розглядатися як ранг опонента, що визначає вплив на інших.

На баланс сил впливають не лише реальні можливості іншої сторони, але й спосіб, яким ці можливості сприймаються. У переговорах часто важливо не фактична влада, яку учасник має, а те,

як інша сторона оцінює цю владу. Тому результати переговорів можуть залежати не лише від об'єктивних обставин, але й від сприйняття ситуації.

Під час переговорів кожна сторона намагається максимально використовувати свої можливості. Засоби, які можуть бути використані, різноманітні – від аргументації до загроз і шантажу. Проте збереження балансу влади є важливим елементом переговорів. Якщо одна сторона раптово підсилює свою владу, то це може призвести до призупинення переговорів або навіть відновлення конфлікту.

2.4. Технологія переговорної діяльності

Технологія переговорів – це послідовність кроків і принципів, які використовують сторони під час переговорів. Вона охоплює основні принципи, методи представлення позицій і тактичні прийоми взаємодії з опонентом.

Для конструктивної співпраці з опонентом під час міжособистісних переговорів можна рекомендувати такі принципи:

1. Утримуйтеся від використання перших дій, які можуть призвести до конфронтації.

2. Уважно слухайте опонента та враховуйте його точку зору.

3. Пасивність під час переговорів може вказувати на недостатню підготовку, слабкість позиції або незацікавленість у проведенні переговорів.

4. Намагайтеся не переконувати опонента в тому, що його позиція є помилковою.

5. Якщо опонент погоджується на поступки, не розглядайте це як прояв його слабкості.

Способи представлення позицій визначаються відповідно до логіки взаємозв'язку інтересів сторін (чи це їхнє збігання, чи розбіжність) та оцінки цього взаємозв'язку учасниками переговорів. Одна з особливостей переговорів полягає в тому, що сторони не розкривають усіх своїх карт наскрізь. Навіть якщо не має прямої дезінформації, все ж залишається деяка область невизначеності.

Відповідно до цього виділяються чотири основних способи представлення позицій:

1. Розкриття позиції, коли сторона відкрито демонструє свою позицію та інтереси.

2. Закриття позиції, коли сторона утримується від розкриття своєї позиції.

3. Підкреслення спільних елементів у позиціях, коли сторони акцентують увагу на тих аспектах, що об'єднують їхні позиції.

4. Підкреслення розбіжностей у позиціях, коли сторони зазначають різницю між своїми позиціями.

Ситуація під час переговорів, яка охоплює спільність і відмінність у позиціях сторін, а також відомі та невідомі компоненти цих позицій, передбачає можливість використання всіх чотирьох способів представлення позицій на різних етапах переговорів. Важливо враховувати, що пропорція між цими способами може змінюватися залежно від конкретної ситуації, інтересів сторін, їх цілей та ієрархії переговорних функцій. Зазвичай у конфліктних відносинах переважає спосіб підкреслення розходжень, а також використовується спосіб закриття позицій.

Якщо сторони мають намір досягти узгодженості, навіть у конфліктних ситуаціях, рекомендовано починати з підкреслення спільних аспектів. Це може покращити загальну атмосферу переговорів і збільшити шанси на досягнення угоди. У протилежному випадку існує ризик, що угода не буде досягнута взагалі.

Крім того, до структурних елементів переговорного процесу долучають тактичні прийоми, які мають різноманітну природу. Для кращого розуміння цих прийомів можна розглянути їх у «системі координат». Ця система координат може використовувати етапи або основні стратегії переговорів як осі. Зазвичай виділяють дві основні стратегії переговорів: торг (конфронтаційний підхід) і спільний аналіз проблеми з партнером (партнерський підхід), у рамках яких використовують тактичні прийоми. У другому випадку, система координат допомагає більш прагматично класифікувати тактичні прийоми, оскільки основним є не те, коли їх використовують, а заради чого їх застосовують.

Тактичні методи в переговорах в основному використовують, коли сторони намагаються вирішити конфліктні ситуації. Один із найбільш поширених методів – це «здійснення тиску на партнера», що здійснює погрози, натиск і блеф. Мета цього методу полягає в тому, щоб змусити іншу сторону прийняти пропозиції, але такі рішення часто виявляються нестійкими. Для подолання такого тиску іноді може бути корисно проводити переговори через посередника.

Ще однією тактикою є «значне завищення первинних вимог», яке завжди супроводжує торг. Сутність цього методу полягає в тому, що на початку переговорів учасники ставлять вимоги значно вище, ніж реально очікують отримати.

Іншим тактичним методом є «розстановка неправдивих акцентів власної позиції». Цей метод використовують для показу партнеру високого інтересу вирішити питання, яке насправді має менший пріоритет. Потім ці вимоги можуть бути зняті, що розглядається як жертва, на яку вимагають відповідної реакції від іншої сторони.

Близьким до цих методів є «висування вимог останньої хвилини». Цей метод використовують наприкінці переговорів, коли стає очевидним, що угода може бути досягнута. Сторона може висувати нові вимоги, сподіваючись на поступки з іншого боку. Однак цей метод приносить певний ризик і може пошкодити репутації сторони, яка його використовує. У багатьох випадках відхилення від вимог останньої хвилини допомагає успішно завершити переговори.

У ході торговельних переговорів учасники можуть використовувати певні тактичні прийоми. Наприклад, одним із таких прийомів є «висування вимог по зростаючій». Після прийняття партнером певних пропозицій інший учасник починає висувати нові вимоги.

Ще однією типовою тактикою під час торговельних переговорів є «подвійне тлумачення». У цьому випадку одна зі сторін вставляє формулювання з подвійним значенням у підсумкову угоду, щоб мати можливість трактувати її на свою користь у майбутньому, не порушуючи формальної угоди.

До інших тактичних прийомів входить «салямі», що означає надання інформації партнеру по малих частинах, повільне розкриття власної позиції та поступові концесії. Цей прийом ґрунтується на передбаченні, що партнер, імовірніше, здаватиметься першим. Однак він може призвести до затягування переговорів і навіть їх провалу.

Схожий на «салямі» прийом – «вичікування» чи «мовчання» під час переговорів. Його мета полягає в тому, щоб змусити партнера подавати інформацію першим, але це також може витягнути час переговорів та змусити іншу сторону взяти ініціативу.

Важливо зазначити, що торгові переговори не завжди передбачають жорстке поводження. Іноді одна зі сторін може спробувати «запобігання» діями, особливо якщо вона є більш слабкою стороною, в надії отримати хоча б мінімальні поступки від партнера.

Узагальнено, важливо розуміти, що використання тактичних прийомів під час торговельних переговорів може вести до досягнення бажаних цілей. Але це може призвести до таких наслідків, як:

– втрата контролю над ситуацією і можливість перерви переговорів;

– ризик невиконання угоди з протилежної сторони або вимоги перегляду умов угоди.

Інша група стратегічних прийомів спрямована на партнерський підхід. Наприклад, одним із таких прийомів є «поступове підвищення складності обговорюваних питань». Цей підхід передбачає, що на першому етапі переговорів обговорюються найбільш прості питання, тобто ті, які спричиняють найменше суперечок. Поступово учасники переговорів переходять до більш складних питань, використовуючи досвід успішного вирішення простих розбіжностей для покращення загальної атмосфери переговорів.

У складних конфліктних ситуаціях, коли застосовується партнерський підхід, може бути використаний прийом «розкладення проблеми на окремі складові та винесення спірних питань у «дужки». Інакше кажучи, угода досягається не на всіх аспектах проблеми, а лише на її частинах, водночас спірні питання відкладаються на потім. Слабкістю цього прийому є той факт, що хоча

часткові угоди є кращими, ніж жодні угоди взагалі, але все ще залишаються невирішеними питання.

Коли доведеться вирішувати спірні питання, що передбачають рівний розподіл функцій, повноважень, території тощо, можна використовувати прийом, що ґрунтується на тому, що одна сторона пропонує принцип розподілу, а інша вибирає. По суті, одна сторона ділить «пиріг», а інша обирає частину. Сутність цього прийому полягає в тому, що перша сторона боїться отримати меншу частину, намагається розділити рівно.

Існує такий прийом, як «розширення альтернатив переговірних рішень», в якому розробляється велика кількість різних варіантів. Цей прийом передбачає творчий підхід до переговорів і майже не має обмежень. Однак однією з можливих проблем під час його використання є можливе затягування переговорів через велику кількість варіантів або альтернатив.

Деякі прийоми на переговорах мають подвійний характер. Це означає, що вони схожі зовні, але мають різний зміст і можуть використовуватися або на етапі торгу, або на етапі партнерського підходу.

Один із таких подвійних прийомів – «пакет», або ж «ув'язування». Він полягає в тому, що кілька пропозицій або питань погоджують і пропонують до розгляду разом. В обговоренні задіяні не окремі пропозиції чи питання, а весь комплекс.

Інший вид «пакета» використовується під час спільного пошуку рішення проблеми з партнером. Його сутність полягає в тому, що він являє собою ув'язування інтересів з можливим виграшем для всіх учасників або принаймні сторона, що пропонує «пакет», вважає його взаємовигідним.

Подвійний характер мають також прийоми «коаліційної» або «блокової тактики». Перший використовується на багатосторонніх переговорах і передбачає узгодження дій учасника переговорів з партнерами з коаліції, які діють як єдиний блок. Цей прийом передбачає, що за великої кількості сторін, які беруть участь у переговорах, спочатку знаходять рішення для частини з них, спрощуючи у такий спосіб пошук кінцевого рішення. Прийом «блокової тактики» під час торгів спрямовується на об'єднання зусиль для блокування реалізації інтересів протилежної сторони.

Одним із найпоширеніших прийомів, який має подвійний характер, є «відхід» (тактика уникнення). У рамках торгів «відхід» застосовується частіше, а за партнерського підходу – рідше. У другому випадку його конструктивність полягає в можливості обміркувати запропоноване рішення, провести консультації або неформальні зустрічі, наприклад.

Прийом «шок» передбачає несподівану, часто радикальну зміну методів, аргументів і підходу. Наприклад, може бути раптове завершення зустрічі. Для успішного використання цього прийому потрібен точний розрахунок часу. Іноді достатньо змінити інтонацію чи гучність голосу.

Прийом «факт, що здійснився» («а тепер що хочете, те й робіть!») пов'язаний зі значним ризиком: один із учасників переговорів діє, не зважаючи на супротивника, і спостерігає, як той реагує, наприклад, закриваючи нараду, перш ніж супротивник встигне опротестувати рішення. Головне – точно розраховувати кроки і передбачати наслідки.

За допомогою прийому «ображена безвинність» («хто – я?!») особа може встати і просто піти з переговорів.

Прийом «вигляд відступу» охоплює поєднання витримки, самодисципліни і невеликих хитрощів. Мета полягає в тому, щоб вдавати враження, ніби учасник відступає з поля бою, тоді як насправді він продовжує контролювати ситуацію. Учасник не повертається, доки не відбудеться пізно щось вирішувати.

Використовуючи прийом «повернення» («навиворіт»), одна зі сторін відхиляється від загальноприйнятих тенденцій і цілей. Наприклад, це може охоплювати скликання іншої наради в один і той самий час або на тому самому місці.

Прийом «обмеження» встановлює різні рамки для переговорів, які можуть обмежувати їх зміст, час і простір. Наприклад, це може містити використання парламентської процедури або наполягання на точному дотриманні порядку денного. Іноді обмеження встановлюються для випробування сил позиції опонента. Коли опонент встановлює межу, це може слугувати сигналом того, що він вважає протилежну позицію слабкою або готовий до перевірки.

Використання «облудного маневру» («подивися праворуч, піди вліво») передбачає демонстративний крок у зовсім іншому напрямі, щоб відвести увагу опонента від справжньої мети. Це також може охоплювати спробу створити в опонента враження, що ви знаєте більше, ніж насправді. На переговорах цей прийом може бути корисним, коли ви погоджуєтеся на певну поступку в питанні, яке не має великого значення. Ви робите це з важливим видом і виглядаєте так, ніби ви цілком погоджуєтесь. Якщо опонент не надто обізнаний, це може спонукати його до додаткових узгоджень.

Прийом «причетність» («ми ж друзі!») передбачає залучення якнайбільшої кількості прихильників, які можуть впливати на користь однієї зі сторін прямо чи опосередковано. Кожен учасник вносить свої індивідуальні методи в переговори.

За допомогою прийому «асоціація» досягається вербування союзників.

Прийом «відмежування» («скажи, хто твій друг») являє собою протилежну тактику до асоціації. Його метою є дискредитація супротивника, спроба пов'язати його в громадській свідомості з неприємними постатями. Ця «викривальна» тактика особливо популярна серед екстремістів як з лівого, так і з правого спрямування. Вона ставить під сумнів порядність супротивника й намагається навісити на нього ярлики.

Під час використання прийому «накату» сторони намагаються охопити якнайбільшу територію, щоб зробити прорив в одному або декількох місцях, або ж, навпаки, зміцнити значну за розміром ділянку, щоб уникнути прориву супротивника. Інший аспект накату полягає в тому, що учасник переговорного процесу намагається перешкодити супротивнику дізнатися про його слабке місце. У цьому випадку його завалюють фактами та подають нову і нову інформацію.

За допомогою прийому «орел чи решка» вирішення покладається на випадок, наприклад, підкидають монету.

Основою прийому «підтасування» є принцип статистики: частина представляє ціле. Під час зустрічі сторони посилаються на «факти», які інша сторона не може негайно перевірити або спростувати.

Прийом «вилка» як наступний крок передбачає постійне наголошення на тому, що мета зустрічі більш широка, ніж та, яку має на увазі супротивник. Потім заявляють, що ця мета насправді є більш обмеженою.

«Зміна ракурсу» (рівня) може бути досягнута, наприклад, закриттям засідання з пропозицією зібратися в меншій або більшій групі.

Важливо зазначити декілька підходів до відповіді (чи відмови від відповіді) на питання:

1. Створити в супротивника враження, ніби вже була дана відповідь.

2. Надати неповну відповідь.

3. Дати неточну відповідь.

4. Викликати у нього бажання продовжувати розпитування.

Завершуючи розгляд тактичних прийомів, важливо зазначити, що вони не є статичними, а постійно змінюються, розвиваються та ускладнюються. Їх застосування в багатьох випадках залежить від особливостей переговорного процесу, включно із його стилем.

2.5. Техніка й тактика аргументування як інструмент переговорної діяльності

Аргументація являє собою метод переконання супротивника (включно із переговорами) за допомогою релевантних логічних аргументів. Вона потребує відповідної ерудиції, зосередженості, повного самоконтролю, настійливості та ввічливості у висловленнях. Для успішної аргументації важливо мати знання про техніку й тактику аргументування та вміло використовувати їх на практиці.

Зазвичай в аргументації виділяють два основних типи побудови: доказова, яку використовують для того, щоб довести або обґрунтувати певний погляд чи твердження одного з учасників переговорів, і контраргументація, що слугує способом переконати опонента спростуванням його висунутих тез і доводів.

Для загальних структур аргументації використовують методи, що ґрунтуються на ретельному аналізі всіх факторів та інформації. Для успішних переговорів важливо вміти використовувати тактику аргументації, включно із такими методами:

1. Фундаментальний метод має прямий зв'язок зі співрозмовником, якому відомі основні факти та дані нашої аргументації. Використання числових прикладів може підсилити цей метод, оскільки цифри зазвичай виглядають більш переконливо, тому що їх важко спростувати.

2. Метод протиріччя полягає у виявленні суперечностей у твердженнях партнера та їх обґрунтуванні. Цей метод часто використовують як оборонну тактику.

3. Метод вилучення висновків ґрунтується на послідовному аргументуванні, що через часткові висновки приводить до бажаного результату.

4. Метод порівняння має важливе значення, особливо коли порівнюються добре підібрані аспекти, що надає виступу особливого впливу та переконання.

5. Метод «так, ... але» дає змогу розглянути інші аспекти рішення, не обмежуючись лише перевагами чи недоліками. Це дає можливість розглянути різні сторони питання.

6. Метод «бумерангу» дає змогу використовувати аргументи опонента проти нього ж самого. Цей метод може бути ефективним, якщо використовувати його з власним гострим розумом.

7. Метод ігнорування дає змогу проігнорувати факт, викладений опонентом, не спростовуючи його.

8. Метод видимої підтримки ефективний як для одного співрозмовника, так і для групи. Він полягає в тому, що інші підтримують аргументи опонента, після чого здійснюється контрудар з використанням нових аргументів.

Недостатньо просто володіти методами (технікою) аргументації; важливо також опанувати тактику аргументування, що охоплює мистецтво застосування конкретних прийомів відповідно до конкретної ситуації переговорів. Техніка вимагає наведення логічних аргументів, а тактика має вибір найбільш психологічно ефективних методів.

Основні положення тактики аргументації охоплюють таке:

1. Вибір методу аргументації залежно від особливостей партнерів і ситуації.

2. Уникнення загострення протиріч і конфліктів з опонентом під час переговорів. Якщо протиріччя виникають, важливо негайно їх розв'язати для подальшого співробітництва.

3. Використання двосторонньої аргументації, яка охоплює вказівку як на переваги, так і на недоліки запропонованого рішення.

4. Однобічна аргументація, коли ви надаєте перевагу власним аргументам, особливо в тих випадках, коли опонент менше обізнаний або виражає позитивне ставлення до вашої точки зору.

5. Послідовність наведення переваг і недоліків, де спочатку ви вказуєте на переваги, а потім на недоліки для впливу на партнера.

6. Долучення позиції партнера до власної аргументації або забезпечення того, щоб вона не суперечила вашим аргументам.

Зазначена тактика допоможе вам більш успішно вести переговори та досягти бажаного результату.

Висновки. Переговори є неодмінною частиною нашого повсякденного життя, а також важливим елементом бізнесу. Успішне вирішення міжособистісних конфліктів за допомогою переговорів залежить від ряду психологічних умов. Основні чинники, які визначають успішність переговорного процесу, охоплюють особистісний фактор, роль посередника і вміле застосування різних технік і тактик.

Завдання для самостійної роботи

1. Психологічні складові спілкування на переговорах.
2. Порівняти стратегії «торгу» і «принципову» стратегію.
3. Характерні особливості стратегій «жорсткого торгу», «м'якого торгу» і «Принципової» стратегії за Р. Фішер та У. Юрі.

Питання для самоперевірки

1. Охарактеризуйте ряд психологічних умов успішності переговорів.
2. Перерахуйте основоположні фундаментальні психологічні чинники, що визначають успішність переговорного процесу.
3. Дайте характеристику основних тактичних ліній з позиційного підходу.
4. Який основний зміст стратегії принципових або колаборативних переговорів?
5. Назвіть психологічні механізми переговорної діяльності.
6. Що таке технологія переговорів?
7. Назвіть дві основні стратегії ведення переговорів.
8. Назвіть найбільш уживані тактичні прийоми.
9. Дайте характеристику техніці й тактиці аргументування.

Завдання для перевірки знань

1. До структурних елементів переговорного процесу відносять:

а) стратегії ведення переговорів;
б) тактичні прийоми;
в) способи подачі позиції;
г) усі відповіді правильні.

2. Які основні стратегії ведення переговорів:

а) торг чи спільний з партнером аналіз проблеми;
б) здійснення тиску на партнера;
в) послаблення контролю над ситуацією;
г) усі відповіді правильні.

3. Стійка специфічна форма психічної активності та цілісна сукупність психічних процесів, що забезпечують рух до певного результату, – це:

а) механізм узгодження;
б) психологічні механізми;
в) технологія переговорів;
г) усі відповіді правильні.

4. Спосіб переконання опонента під час переговорів за допомогою значущих логічних доводів:

а) контраргументація;

б) аргументація;

в) обґрунтування;

г) усі відповіді правильні.

5. Стратегія, що ґрунтується на прагненні знайти взаємну вигоду там, де це можливо, коли інтереси не сходяться:

а) м’яка стратегія переговорів;

б) стратегія принципова або колаборативна;

в) жорстка стратегія переговорів;

г) усі відповіді правильні.

РОЗДІЛ ІІ
ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ЕФЕКТИВНОЇ БІЗНЕС-ДІЯЛЬНОСТІ

Тема 3. Міжнародні переговори як предмет дослідження

3.1. Визначення міжнародних переговорів.

3.2. Типологія міжнародних переговорів.

3.3. Нова інформаційна парадигма міжнародних переговорів.

3.4. Культура й техніка спілкування в процесі міжнародних переговорів.

Вступ

Міжнародні переговори, як і конфлікти, є однією з найстаріших форм міжнародних відносин і відіграють важливу роль у спілкуванні між представниками урядів і народів. Вони є важливим засобом вирішення суперечок і проблемних питань та вважаються мистецтвом у сфері міжнародної політики.

3.1. Визначення міжнародних переговорів

Міжнародні переговори – це систематичний процес, під час якого іноземні партнери взаємодіють, щоб вирішити конфлікти або розвивати співробітництво і дійти до спільно прийнятого рішення, яке має важливе міжнародне значення [1; 6].

Міжнародні переговори у сфері бізнесу й політики спрямовані на розгляд раціональних і прагматичних завдань, переважно спрямованих на вирішення матеріальних інтересів. Проте вони також охоплюють складний психологічний аспект, оскільки переговори часто супроводжуються страстями, хитромудрими інтригами, зіткненням характерів, емоційним напруженням та амбіціями.

У класичній роботі про переговори Антуана Пеку виділено цей складний психологічний контекст. Він писав: «Ми хочемо подобатися одній стороні і викликати боязкість у іншої. Ми намагаємося надати послугу другу або завдати шкоди ворогові, ми наділяємо когось надією, щоб легше домогтися від нього того, що нам потрібно. Нарешті, ми намагаємося розкрити слабкість людей, щоб зрозуміти, як з ними краще спілкуватися...».

Антуан Пеку вірив, що для досягнення високого рівня майстерності в мистецтві переговорів потрібно народитися з ідеальними якостями як душевними, так і розумовими. Але, оскільки цей ідеал недосяжний, він закликав переговірників постійно навчатися та вдосконалювати свої теоретичні й практичні навички в галузі переговорного процесу.

Переговори можна розглядати як комбінацію науки та мистецтва, спрямовану на досягнення угод у процесі комунікації [12]. Теорія міжнародних переговорів як наука має на меті вирішення складних питань, як-от:

1. Як правильно розуміти позицію партнерів по переговорах, які представляють різні культури, у ситуації конфлікту?

2. Як досягти зрозуміння від іноземних партнерів?

3. Як досягнути спільної згоди, коли жодна сторона не бажає відмовлятися від своїх бізнес-інтересів?

Сьогодні теоретики різних наукових напрямів надають суперечливі відповіді на ці питання. Однак усі вони погоджуються з тим, що переговори – це особливий вид взаємодії між людьми, який можна та потрібно вивчати. Але вміння майстерно володіти стратегіями переговорів формується тільки на практиці, і в цьому випадку важливим є цитати великого Гете: «Суха теорія, мій друже, і дерево життя рясно зеленіє».

Якщо свідчити про міжнародні переговори як про мистецтво, то потрібно зазначити, що це передусім мистецтво можливого: воно балансує на тонкій межі між «переконати» і «перемогти», що завжди пов’язано з певними ризиками. З цієї точки зору специфіка переговорів найкраще виражається в теорії ігор. Участь у переговорній грі, так само як і в будь-якій іншій грі, має сенс тільки тому, що її результати ще не визначені, і, отже, у кожного гравця є свій шанс.

Переговори – це форма ризикової діяльності, в якій учасники ставлять під сумнів можливість визначати характер майбутніх ділових угод один для одного. Тут вирішальним є принцип невизначеності, який виражений у понятті ризику, і мистецтво досвідченого переговірника полягає в тому, щоб максимально знизити цей ризик.

Якщо дивитися на міжнародні переговори як на мистецтво компромісу, основними аспектами є вміння дотримуватися стратегій лавірування та маневрування, а також високий рівень толерантності, особливо важливий під час кроскультурних комунікацій. Учасники переговорів повинні мати витончений інтуїтивний розум і знання особливостей культурних традицій своїх переговірних партнерів для успішного втілення задуманих ідей.

В одній з ранніх праць Франсуа де Кальєра (1645–1717) правильно підкреслено, що переговори, чи вони проведені майстерно, чи не так, мають великий вплив на справи загального і приватного характеру, а також на поведінку людей, навіть більший, ніж усі закони, які вони створюють.

Якщо розглядаємо міжнародні переговори з позиції науки, то важливо виділити цю форму ділового спілкування від інших видів взаємодії в політиці і бізнесі. Порівнюючи їх з іншими діловими практиками, як-от консультації, наради та ділові зустрічі, можна побачити, що переговори мають виражений процесуальний аспект. Як процес, вони охоплюють не лише предмет переговорів, але й процес спілкування, а також певні процедури, незалежно від культурних відмінностей учасників. Процесуальний аспект переговорів охоплює регламентацію, порядок денний і порядок обговорення, які є угодою між учасниками щодо правил проведення переговорів.

Одним із ключових відмінностей переговорів від інших видів спілкування є наявність загальної проблеми, яку потрібно вирішити спільними зусиллями. Основною функцією переговорів є досягнення спільної угоди, а успіх цього процесу залежить від ступеня зацікавленості учасників у досягненні взаємовигідного рішення. Сучасні дослідники, описуючи переговори, акцентують на прагненні до співробітництва, яке переважно панує під час переговорів.

Американські політологи Роджер Фішер і Уїльям Юрі вважають, що переговори насамперед спрямовані на досягнення консенсусу та являють собою набір практик, що дають змогу мирно об'єднати антагоністичні інтереси, «метод досягнення угоди на дружній основі, без пошкодження інтересів сторін».

Також європейський бізнес-консультант Філ Багулі визначає переговори як шлях до досягнення взаємовигідних рішень та узгодження послідовності спільних дій.

3.2. Типологія міжнародних переговорів

Міжнародні дискусії можуть бути розподілені згідно з метою, завданнями, кількістю учасників, рівнем прозорості та складністю.

1. Типова класифікація міжнародних політичних дискусій ґрунтується на статусі учасників:

– дискусії на найвищому рівні – лідерів країн та урядів;

– дискусії на високому рівні між міністрами закордонних справ або іншими міністрами;

– робочі зустрічі, де учасниками є представники політичних партій і організацій, а не вищі посадові особи.

Міжнародні дискусії на високому та найвищому рівнях відіграють ключову роль у міжнародних відносинах, даючи змогу розробляти складні й актуальні рішення, які можуть кардинально змінити політичний ландшафт. Угоди на цьому рівні часто підписують вищі посадові особи, забезпечуючи додаткові гарантії їх виконання. У складних випадках може бути задіяне посередництво вищого рівня для вирішення складних конфліктів.

Міжнародні дискусії на високому і найвищому рівнях мають різноманітні форми:

– регулярні зустрічі (наприклад, зустрічі «Великої сімки»);

– двосторонні та багатосторонні саміти;

– війн або похорон. Такі події часто сприяють неформальному обговоренню важливих питань.

2. Інша відома класифікація базується на кількості учасників:

– двосторонні дискусії;

– багатосторонні дискусії.

Багатосторонні дискусії більш складні за організаційною структурою та вимагають більше уваги до процедур і регламентів.

Основна мета і завдання міжнародних дискусій можуть бути різні:

– налагодження і розвиток міжнародних зв'язків;

– вирішення конфліктів;

– укладання угод;

– обмін інформацією і визначення позицій сторін.

Іноді дискусії використовують для маніпуляції громадською думкою, приховуючи справжні наміри однієї зі сторін.

3. Серед інших типологій можна виділити:

– прямі та непрямі дискусії;

– відкриті та конфіденційні;

– стандартні та нестандартні.

Прямі дискусії ведуться безпосередньо між сторонами, а непрямі – за допомогою посередників. Конфіденційні дискусії часто залишаються нерозголошеними. Стандартні дискусії проводять у відомих умовах, а нестандартні – в нових, ще не визначених ситуаціях.

У будь-якому випадку ведення дискусій передбачає аналіз політичних і ділових відносин та уникнення конфліктів. Більшість значних політичних і бізнес-подій були підготовлені через дискусії, і якщо це не так, то дискусії, ймовірно, були конфіденційними.

3.3. Нова інформаційна парадигма міжнародних переговорів

З появою глобальної інформаційної мережі та нових засобів електронної комунікації міжнародні переговори стають необхідною частиною глобальних інформаційних потоків. Сучасна інформаційна революція, яка активно впливає на економічні й політичні аспекти сучасного суспільства, визначає нові принципи та

правила міжнародних політичних комунікацій. Тому неможливо уявити сучасний підхід до міжнародних переговорів без використання інформаційних технологій для взаємодії з громадськістю. Сьогодні партнери на переговорах уважно спостерігають не тільки один за одним, але й за тим, як ці переговори висвітлюються засобами масової інформації.

Розвиток інформаційних технологій призвів до перетворення засобів масової інформації у важливу «четверту гілку» політичної влади, яка за силу, оперативність і розповсюдження впливу значно перевершує традиційні гілки влади, разом узяті. Змагання за вплив на економічні та політичні сфери все більше розгортаються у віртуальному інформаційному просторі та набувають нових, нестандартних форм. Сьогодні діє правило віртуальних інформаційних технологів: «Те, що не представлено в масмедіа, як буде, ніколи не відбулося в справах бізнесу та політиці», і це належить і до міжнародних переговорів.

Основним завданням учасників переговорів стає не просто передбачити дії своїх партнерів, але також зрозуміти, який вплив це матиме на громадську думку в їхній країні та за кордоном. У сучасному світі змагання за громадську думку стали більш важливими, ніж реальні практичні кроки на переговорах. Інформаційні технології дають змогу різко змінити хід суспільної дискусії, засіяти або приглушити певну тему, а також закріпити суб'єктивне розуміння проблеми як загальноприйнятої громадської думки.

Нова парадигма міжнародних переговорів вказує на те, що успішність лідерів під час переговорів значно залежить від їхньої інформаційної переваги у віртуальному просторі. Сучасний підхід до міжнародних переговорів вимагає перегляду традиційних моделей і правил з орієнтацією на сучасні інформаційні технології та соціокультурні важелі.

Сьогодні готуватися до міжнародних переговорів означає не лише ретельно підготувати переговорне досьє і розробити стратегію та тактику, але насамперед провести ефективну інформаційну кампанію в засобах масової комунікації, яка супроводжує процес

переговорів. Важливо використовувати нові м'які інформаційні технології, розвивати зв'язки з громадськістю та впливати на глобальну громадську думку. Окремі розділи підручника присвячені розробці інформаційних кампаній, методам взаємодії з громадськістю та сучасним інформаційним технологіям під час проведення переговорів.

3.4. Культура й техніка спілкування в процесі міжнародних переговорів

Культура спілкування охоплює важливі етичні принципи для взаємодії в суспільстві, а саме ввічливість, коректність, тактовність, уважність і точність. Міжнародні переговори часто долучають учасників з різних культурних фондів, і збереження високої культури спілкування, що передбачає повагу до представників різних націй і національностей, є ключовою складовою успішних переговорів [14].

Дослідження, проведені Інститутом Карнегі, підтвердили, що успіх у різних галузях, таких як політика, бізнес і фінанси, на 85 % залежить від навичок ефективного спілкування з колегами і лише на 15 % – від специфічних технічних знань у власній галузі професії.

Основні принципи культури спілкування можна узагальнити на основі відомих постулатів Дж. Ліча:

– максимальна тактовність виражається в максимальному збереженні особистої простори співрозмовника;

– максимальна великодушність полягає в тому, щоб не надто заважати співрозмовнику;

– максимальна схвальність виявляється в позитивній оцінці інших на максимальному рівні;

– максимальна скромність означає відмову від зайвої похвали на свою адресу;

– максимальна симпатія проявляється в максимальній доброзичливості.

Міжнародні переговори враховують культурний контекст, охоплюючи як вербальну, так і невербальну комунікацію. Вербальна комунікація базується на словах та охоплює вміння ефективно вести діалог з партнерами по переговорах. Невербальна комунікація, яка описується як «мова рухів тіла», містить такі аспекти, як вираз обличчя, зовнішність, контакт очей, сприйняття простору та часу, а також тактильний контакт [32].

Сучасні дослідження в галузі ефективності комунікацій показали, що лише 7 % інформації міститься в словах, тоді як тон голосу передає 38 %, а мова жестів – 55 %.

Особливості міжнародних переговорів потребують не лише високої професійної культури спілкування на вербальному та невербальному рівнях. Тут також необхідні знання в галузі міжкультурних комунікацій, оскільки одні й ті самі повідомлення й жести можуть мати різний зміст у представників різних культур.

Для прикладу, японці практично не використовують слово «ні» і замість нього використовують досить неясні вирази, наприклад «Це призведе до значних труднощів, але я постараюся зробити все можливе». Такі розмовні фрази, як «Чесно кажучи...» або «Буду з вами відвертий...», часто використовують в англомовних країнах, але можуть здатися дивними й незвичними для представників інших культур, які можуть сприймати їх як несподівані та тривожні.

Інтерпретація мови жестів також може бути складною. Наприклад, жест «ОК», який полягає у сполученні великого і вказівного пальців, для японця означає «гроші», для африканця – жест зневаги, а для француза –«нуль». Тому так важливо враховувати особливості культури спілкування в різних країнах.

Культури можуть бути класифіковані як висококонтекстні та низькоконтекстні, залежно від того, чи надається більша вага вербальній або невербальній комунікації. Високий контекст визначається передаванням інформації здебільшого через невербальні засоби, де важливі нюанси та деталі в комунікації. Низький контекст означає, що основні відомості передаються словами, високо цінуються прямота та ясність.

Прикладами культур з високим контекстом є країни Південного Середземномор'я, країни АТР, Латинську Америку та Середній Схід. До культур з низьким контекстом належать англомовні країни, Скандинавія та Німеччина.

На міжнародних переговорах важливу роль відіграє якість перекладу. Професійний перекладач може відтворити всі нюанси кроскультурних комунікацій і допомогти в розумінні особливостей поведінки партнерів з переговорів, що пов'язані із соціокультурними традиціями. Отже, навіть якщо ви володієте іноземною мовою, наявність професійного перекладача може полегшити процес переговорів і забезпечити точне розуміння.

У міжнародних переговорах існують конкретні настанови для запрошення перекладачів, які можна врахувати:

1. Перед запрошенням перекладача важливо визначити його професійні кваліфікації та досвід через перевірених експертів. Кожна делегація повинна мати свого перекладача для уникнення непорозумінь.

2. Перед початком переговорів зустріньтеся з перекладачем, поясніть сутність переговорів і визначте ваші вимоги до перекладу, чи потрібен дослівний або узагальнений переклад.

3. Потрібно бути уважними до поведінки перекладача й уникати ситуацій, де він може намагатися впливати на переговори або ставати посередником.

4. Під час спілкування з іноземними партнерами використовуйте короткі фрази, говоріть повільно та робіть паузи, щоб забезпечити зручність перекладу.

5. Уникайте використання абревіатур, сленгу та ділового жаргону під час розмови з іноземними партнерами, щоб уникнути непорозумінь у перекладі.

6. Враховуйте, що робота перекладача складна, і надавайте можливість йому періодично відпочити.

7. Поважайте перекладачів і визнавайте їх високу професійну якість.

До того ж, підтримувати добрі стосунки з перекладачами важливо, оскільки ваші партнери можуть звертатися до них для отримання різних інформацій про вашу делегацію та створення атмосфери довіри на переговорах.

Висновки. Переговори у світовому контексті мають важливе значення, оскільки через них виражається сутність і напрям зовнішньої політики країни. На найвищому рівні переговори ведуть голови держав, а обговорювані питання можуть мати вирішальне значення і впливати на життя мільйонів людей упродовж багатьох років. Результати таких переговорів фіксуються як двосторонні або багатосторонні угоди, протоколи і меморандуми. Оскільки більшість переговорів мають офіційний характер, важливо дотримуватися високого стандарту щодо протоколу, дипломатичного етикету та міжнародної ввічливості.

Завдання для самостійної роботи

1. Основні підходи щодо дослідження міжнародних переговорів.
2. Культура і техніка спілкування в процесі міжнародних переговорів.
3. Мистецтво переговорів за концепцією А. Пеке.
4. Дипломатія як ведення міжнародних відносин за допомогою переговорів (Г. Нікольсон).
5. Теорія мистецтва дипломатичних переговорів Г. Моргентау.
6. Погляди Р. Аксельрода, Г. Райффа, А. Раппопорта, Р. Фішера, У. Юрі та ін. щодо теорії та практики переговорного процесу.
7. Зміст східної стратагемної моделі ведення переговорів.

Питання для самоперевірки

1. Дайте визначення поняттю «Міжнародні переговори».
2. Структура переговорного процесу: підготовчий, дискусійний і рефлексивний етапи. Який з етапів переговорного процесу, на вашу думку, є найбільш важливим?
3. Які правила запрошення перекладачів для участі в міжнародних переговорах.

4. Сутність поняття «міжнародні переговори», виявити специфіку міжнародних переговорів як особливої форми комунікації та розкрити їх відмінність від інших видів комунікації: консультацій, спорів, конфліктів.

5. Основні погляди та підходи щодо дослідження переговорів. Який із підходів до визначення міжнародних переговорів, на вашу думку, є найбільш конструктивним?

Завдання для перевірки знань

1. Основна мета міжнародних переговорів:

а) встановлення і розвиток міжнародних відносин;

б) врегулювання виниклого конфлікту; досягнення і підписання угоди;

в) обмін інформацією і з'ясування позицій сторін;

г) усі відповіді правильні.

2. Переговори, які ведуть безпосередньо самі учасники:

а) прямі;

б) непрямі;

в) відкриті;

г) усі відповіді правильні.

3. Який вид міжнародних переговорів має найважливіше значення в міжнародних відносинах, оскільки дає змогу вирішити найбільш складні й актуальні міжнародні проблеми, прийняти принципові, а іноді й доленосні рішення, що дає нагоду серйозно змінити політичну ситуацію:

а) багатосторонні міжнародні переговори;

б) міжнародні переговори на високому та найвищому рівні;

в) переговори на високому рівні міністрів закордонних справ або міністрів інших відомств;

г) усі відповіді правильні.

4. Переговори, які можуть проходити за допомогою посередників, коли безпосередня зустріч зацікавлених сторін ускладнена з якихось причин:

а) відкриті;

б) непрямі;

в) конфіденційні;

г) усі відповіді правильні.

5. Що відрізняє переговори від інших ділових практик: консультацій, нарад, ділових зустрічей тощо:

а) процесуальний аспект;

б) предмет переговорів;

в) процес спілкування;

г) усі відповіді правильні.

Тема 4. Соціокультурні традиції та особливості національних стилів ведення міжнародних переговорів

4.1. Соціокультурні традиції та національний стиль ведення переговорів.

4.2. Особливості національних стилів ведення міжнародних переговорів.

Вступ

Поширеною думкою є те, що легше проводити переговори між представниками однієї раси та, ще більше, однієї національності. Однак це не завжди правильно. Дослідники прийшли до висновку, що коли народи етнічно ближчі один до одного, то розбіжності в їхніх поглядах на різні питання стають більш значущими (це видно, наприклад, у труднощах російсько-українських переговорах). З іншого боку, коли народи відрізняються етнічно, спільні погляди стають більш важливими для їхніх представників. Важливо враховувати, що за спільних інтересів національні відмінності не мають значення, але треба уникати конфлікту, коли вони починають відігравати важливу роль.

Також існують різні культури, у яких слова сприймаються практично без урахування можливого схованого змісту, це так звані культури з низьким рівнем контексту. До них належать, наприклад, американська та німецька культури. В інших культурах, як-от перська, французька та японська, контекст має велике значення, іноді схований зміст слів може змінювати сказане на зворотне значення.

4.1. Соціокультурні традиції та національний стиль ведення переговорів

Сьогодні за столом міжнародних переговорів збираються бізнесмени і політики з різних країн світу, які відрізняються за своїми культурними традиціями та звичаями. Тому питання про те, який вплив має національний характер і стиль на процес міжнародних переговорів, стає досить актуальним.

Роль і значення національного характеру та менталітету в комунікаціях, здавалося було вже вивчено з часів Античності. Давньогрецький філософ Геракліт, наприклад, підкреслював важливість характеру для розуміння людини: «Етос людини – це її характер». Такі вчені, як Геродот, Гіппократ і Пліній, намагалися пояснити особливості національних характерів через різницю в кліматі, географії та історії. У Новий час етнографи почали ширше використовувати етнографічні аргументи для аналізування національного характеру. Наприклад, Ш.-Л. Монтеск'є та Дж. Локк свідчили про «народний дух», який визначався оточенням і кліматом.

За словами французького філософа Гюстава Лебона, найяскравіше враження, отримане під час тривалих подорожей різними країнами, полягало в тому, що «кожен народ має душевний лад так само стійкий, як його анатомічні особливості, і від нього випливають його почуття, думки, установи, вірування та мистецтво».

Люди в кожній цивілізації, незалежно від соціального статусу, мають загальні риси характеру, які є несвідомою спадщиною від їхніх предків. З цієї погляду нації та культури нашого світу значною мірою визначаються померлими поколіннями, які заклали основи цивілізації.

Національний характер є результатом накопичення спільних почуттів, ідей, традицій, вірувань у межах однієї цивілізації. Він надає нації психічну єдність, міцність і творчу силу. Коли свідчимо про національний характер, зазвичай асоціюємо його з видатними постатями історії своєї країни, як-от Тарас Бульба для українців, Отто фон Бісмарк для німців або Вінстон Черчіль для англійців. Національний характер не є лише метафорою; він визначає особливу психічну структуру нації.

Коли представники різних культур сідають за стіл переговорів, відразу видно різницю в національних стилях переговорів. Наприклад, європейці та американці можуть закидати ногу на ногу під час неформальних зустрічей, але араби цього не роблять, оскільки це для них образливо. Дистанція між співрозмовниками, їх міміка, жестикуляція, гучність голосу й манера спілкування – все це відображає національний стиль і менталітет різних народів.

Національний стиль у переговорах визначається прихильністю до певних культурних цінностей, традицій і звичаїв, специфічними механізмами прийняття рішень і дотриманням певних правил поведінки, що глибоко вкорінені в національній культурі.

Під час аналізування національного стилю у проведенні переговорів важливо звертати увагу на різні аспекти, які охоплюють:

– ціннісні орієнтації, релігійні вірування й ідеологічні погляди;

– особливості менталітету та сприйняття світу;

– процеси ухвалення рішень, які можуть бути індивідуальними чи колективними, рівень самостійності та свободи під час прийняття рішень тощо;

– особливості поведінки на переговорах, тактичні прийоми та невербальні комунікаційні засоби.

Сучасні дослідники особливу увагу приділяють кроскультурним бар'єрам, які можуть виникнути під час міжнародних переговорів. У сучасному світі, де відбувається глобалізація і зростає кількість міжнародних контактів, важливими навичками парламентера є вміння розуміти жестову мову й бути чутливим до культурних відмінностей. Ці культурні бар'єри можуть виявитися суттєвою перешкодою для досягнення успішних ділових угод і, отже, важливо вміло їх подолати.

На міжнародних переговорах культурні відмінності можуть виявлятися у формальностях привітань, рівні вираження поваги під час зустрічей, ритуалах обміну подарунками, манері поведінки, виразах емоцій та пунктуальності. Важливо ретельно вивчити ці аспекти культури не лише країни загалом, але й групи представників, які беруть участь у переговорах, оскільки культурні різниці можуть існувати навіть всередині однієї країни. Наприклад, культура мусульман, що проживають в Індії, може відрізнятися від

культури індусів. Тому перед початком переговорів важливо ретельно аналізувати культурні аспекти всіх груп, які беруть участь у переговорах.

Приклад. Парламентер повинен бути обережним у використанні своїх знань про культуру інших народів та уникати стереотипних поглядів. Наприклад, не варто припускати, що всі латиноамериканці обговорюють бізнес під час обіду, або що всі німці ведуть сухий діловий стиль спілкування. Також важливо розуміти, що реакція може бути різною, наприклад, якщо ви спробуєте обговорити тему того, як японці ухильні, зі своїм японським партнером. Крім національної культури, важливо бути обізнаним про професійну культуру комунікації, оскільки досвідні японські менеджери, які брали участь у міжнародних переговорах з західними партнерами, можуть бути відкриті до прямого спілкування і готові до прояву своєї позиції та привітати вас під час зустрічі.

Для кращого розуміння особливостей культури перед початком переговорів важливо розглянути декілька ключових питань:

1. Яка акцентуація цієї культури: на угодах чи відносинах? У культурі, де ставиться акцент на операціях, відносини вважають наслідком угод. У культурі, де акцент зроблений на відносинах, угоди розглядають як наслідок відносин.

2. Як відбувається комунікація: пряма з низьким контекстом чи непряма з високим контекстом? В англо-американських, німецьких і скандинавських культурах цінується короткий, ясний і прямий стиль спілкування, і тут уникають двозначності і невизначеності. У Східній Азії, Латинській Америці та країнах Середземномор’я інформація передається загалом за допомогою невербальних засобів спілкування, і спілкування більш насичене, з великою увагою до особистих зв’язків і соціального статусу.

3. Яке ставлення до часу: монохронне чи поліхронне? В англо-американських, німецьких і скандинавських культурах пунктуальність і дотримання графіка вважаються основними для ділового спілкування, і тут діють монохронні стандарти. У Латинській Америці, Східній Азії та Індії люди менше переживають за час і мають поліхронні погляди на нього.

4. Яка особиста зона відведена представникам цієї культури? У формальних культурах (більшість країн Заходу) люди відчувають дискомфорт, якщо хтось надто близько підходить до них. У Латинській Америці й арабських країнах прийнято спілкуватися на близькій відстані.

Розуміючи ці аспекти, учасник переговорів зможе легше розгадати особливості національного стилю своїх іноземних партнерів на міжнародних переговорах.

4.2. Особливості національних стилів ведення міжнародних переговорів

Іспанський стиль ведення переговорів. Іспанці славляться своєю щирістю, доброзичливістю та готовністю працювати в колективі. Порівняно з американськими та корейськими партнерами переговори з іспанцями можуть пройти менш динамічно. Вони віддають перевагу обговоренню деталей і часто не дотримуються чіткого регламенту.

Іспанці звертають увагу на зовнішній вигляд людей і спираються на перше враження, особливо на одяг. Важливо мати бездоганний зовнішній вигляд під час зустрічей з ними, зокрема класичний костюм, білу сорочку, відповідну краватку, темні шкарпетки та доглянуте взуття.

Характер мешканців кожної провінції Іспанії має свою власну неповторну специфіку. Проте на півдні країни спілкування стає менш формальним, більш відкритим і менше умовним.

В Іспанії можна проводити ділові переговори під час обіду, і зазвичай ініціатором розмови є сторона, яка запропонувала зустріч. Іспанці славляться своєю щирістю, теплотою та відкритістю, а також мають розвинуте почуття гумору та вміння працювати в команді. Переговори з іспанськими підприємцями часто проходять менш динамічно, ніж з американськими або корейськими партнерами, оскільки вони віддають перевагу більш розміреному обговоренню та обміну думками.

Для іспанців сієста є священним часом, коли жодні зустрічі чи переговори не проводяться.

Не рекомендовано розхвалювати бої биків та танці фламенко, оскільки це може бути сприйнято як неадекватний об'єкт розмови, так само, як і замилування іспанського підприємця борщем чи салом.

Італійський стиль ведення переговорів. Італійці відзначаються своєю експансивністю та високим рівнем товариськості за природою. У сфері ділових переговорів вони переважно дотримуються норм, характерних для розвинених європейських країн, але існують певні різниці в поведінці представників великих та малих компаній. Дрібні підприємці зазвичай більш енергійні й активні у встановленні контактів, не зволікають у вирішенні організаційних питань і готові розглядати альтернативні варіанти угод.

Італійські бізнесмени переважно віддають перевагу встановленню ділових відносин зі співробітниками, які мають аналогічний статус у діловому світі, фірмі та суспільстві. Для них важливі неформальні контакти з партнерами, зокрема й ті, що відбуваються поза робочим часом. Вони вважають, що в неофіційній обстановині можна більш вільно висловлювати критичні зауваження щодо ділових пропозицій партнера, не ризикуючи образити його. Для налагодження ділових відносин досить обміну офіційними листами із пропозиціями щодо співробітництва.

Італійці надто цінують інтерес до своєї країни й реагують позитивно, якщо вони бачать цей інтерес у своєму партнері.

Дарунки у сфері бізнесу не є обов'язковими, але досить поширеними. Якщо вас запрошують на вечерю додому, можна подарувати квіти (за винятком хризантем) або коробку цукерок.

В Італії представники бізнесу вражають своєю витонченістю та стриманістю. Представники ділового співтовариства в цій країні досить консервативні й одягаються в офіційному стилі. Під час зустрічі з італійськими підприємцями важливо спочатку представитися, називаючи лише прізвище, а потім обмінятися рукостисканням. У разі участі жінок у делегації для переговорів також можна стиснути їм руку. Однак важливо зазначити, що в діловому середовищі цілування рук не є прийнятною практикою.

Італійці відомі своєю експансивністю, жвавістю та здатністю до дружнього спілкування. Спосіб ведення переговорів значною мірою відповідає загальним стандартам, хоча можливі різниці в підходах між представниками великих і малих компаній. Останні здебільшого виявляються більш енергійними й активними в установленні контактів, шукають швидше рішення організаційних питань і готові розглядати альтернативні варіанти угоди.

Усі розважальні заходи для ділових партнерів в Італії зазвичай влаштовуються в ресторанах. Середина робочого дня часто зазначається тривалими перервами в діловому житті, і робочий день завершується близько сьомої години вечора.

Німецький стиль ведення переговорів. У Німеччині не терплять непередбачених ситуацій і неочікуваних подій у справах. Тут усе ретельно планують і розраховують. Тому важливо передбачити та скласти програму зустрічей заздалегідь.

Німці віддають перевагу розпочинати переговори лише впевненим у тому, що досягнуть угоди з партнером. Їхні цінності охоплюють пунктуальність і педантичність, і тому, взаємодіючи з ними, важливо дотримуватися протоколу. Вони ретельно розглядають свою позицію і вважають за краще обговорювати питання послідовно, не переходячи до наступного, доки попереднє не буде вирішено. Німці високо цінують чесність і прямоту та люблять підкріплювати свої аргументи фактами й прикладами.

Вони також захоплені цифрами, схемами та діаграмами, тому важливо бути логічними й точними у викладі фактів під час переговорів. У процесі укладення угод вони наполягатимуть на їх суворому виконанні та виплаті високих штрафів за невиконання. Рекомендовано пам’ятати про важливість титулів у німецькому бізнесі та перед початком переговорів уточнити всі титули ділових партнерів.

У Німеччині ділові стосунки досить стримані й графік робочого дня керівників розписаний до хвилини, тому не варто намагатися пройти до керівника, оминувши секретаря, оскільки він не зможе відволіктися від своїх обов’язків. Крім того, у жодній компанії керівники та їхні заступники не приймають ділових візитерів без інших співробітників та колег.

Неприпустимим порушенням етикету вважається з'явлення партнера без піджака в офісі німецького бізнесмена, що може мати негативний вплив на справи вашої фірми.

У Німеччині складно встановити особисті контакти, оскільки практично налаштовані німці не схильні до запрошень у гості. Але спільний інтерес до тенісу чи гольфу може допомогти розвинути стосунки та підтримувати подальший розвиток спільного бізнесу.

Неабияк важливо пам'ятати, що німці приділяють значну увагу титулам, і перед діловим візитом у Німеччину рекомендовано дізнатися всі титули ділових партнерів. У справах здебільшого не є звичаєм дарувати подарунки, хоча сувеніри можна подарувати партнерам. Потрібно враховувати, що життя та витрати німців мають жорсткі регламенти, і в разі відвідування ресторану чи кафе можна не додавати на чай, оскільки ця сума вже входить у вартість обіду чи вечері. Що стосується чайових, то можна їх залишити, але рекомендовано округлити суму.

У Німеччині під час знайомства зазвичай звучить ім'я та позиція особи, яка має вищий службовий статус. В офіційних обставинах використовують слово «представити» (наприклад, «Герр Шмідт, я хочу представити вам фрау Зігерт»). В інших ситуаціях використовують слово «познайомити», водночас менш значуща особа представляється більш значущій.

Важливо також враховувати нахил німців до використання титулів. У Німеччині зазвичай звертаються за титулом до кожної особи, з якою розмовляють. Тому перед початком переговорів варто уточнити титули всіх ділових партнерів. Якщо титул невідомий, можна використовувати загальний титул «Герр доктор». Помилка у використанні титулів мінімізується, оскільки слово «доктор» досить поширене в країні.

Під час проведення справ німці дотримуються високого рівня офіційності, і ця офіційність допомагає їм дотримуватися етикету. Це може призводити до враження, що вони замкнуті та недружелюбні. Вони не сприймають поспіх у справах позитивно, тому не варто запропоновувати їм швидко вирішувати надзвичайні справи, які раптом виникли. Це може створити враження,

що ви не плануєте свої дії, тоді як німці навіть планують свої відпустки за півроку або навіть раніше. Найчастіше ділові зустрічі призначаються на обід.

Німці славляться своєю високою дисципліною і готовністю вести прямі ділові розмови. Вони відомі своєю працьовитістю, допитливістю та схильністю до раціонального підходу, а також цінують організованість і порядок. Їхня характеристика охоплює педантичність, скептицизм, серйозність, обмежену мову та стриманість. Вони також володіють великим патріотизмом, поважають свої національні традиції та історію.

Під час підготовки до переговорів німці надто детально готуються і віддають перевагу розпочинати переговори лише тоді, коли вони впевнені, що можуть досягти угоди з партнером. Вони надто цінують пунктуальність і славляться своїм педантизмом, тому важливо дотримуватися протоколу під час ведення переговорів з ними.

Наприклад, один з консультантів, який брав участь у переговорах з німецькими компаніями, розповідає історію: «Для укладення великого контракту в Німеччині мені довелося відвідати 5 віддалених фірм за один день. Тривалість кожних переговорів становила лише 15 хвилин. Це стало можливим завдяки тому, що німці докладали всі зусилля, щоб підготувати необхідні документи, зокрема позначки на місцях, де потрібні уточнення. Однак одного разу я прибув на 10 хвилин раніше. У компанії виник справжній скандал, оскільки секретар не встигла розкласти документи, хоча вони були готові фактично!»

Німці досить ретельно вивчають свої позиції і віддають перевагу обговоренню питань послідовно: вони не переходять до наступного питання, не завершивши обговорення попереднього.

Характерною особливістю німців є високий ступінь формальності в діловому спілкуванні. Вони зазвичай зберігають обмежену виразність та здаються надто суворими, що може виникнути через спроби поспішати або представляти щось раптово. Це може створити враження неналежної підготовки та спричинити незадоволення серед німецьких співрозмовників.

Німці цінують чесність і прямоту, вони полюбляють користуватися фактами і прикладами, а також приділяють увагу цифрам, схемам і діаграмам. У процесі переговорів з ними важливо мати логічну аргументацію й точність у подачі фактів. Під час укладання угод вони акцентують на жорсткому дотриманні умов угоди та готовності сплатити високі штрафи у разі її порушення.

На відміну від деяких інших країн у Німеччині не прийнято подарунків під час ділових зустрічей. Компліменти також не є загальноприйнятними, особливо від незнайомих осіб, і можуть сприйматися з підозрою. Тримати руки в кишенях та уникати поцілунків у бізнес-середовищі також є важливими правилами, які допомагають зберегти дотримання формальності під час спілкування з німцями.

Японський стиль ведення переговорів. Японці славляться своєю працьовитістю, відданістю традиціям, виразною дисципліною, ввічливістю й уважністю. З дитинства вони виховуються в ідеалі «групової солідарності», навчаючись подолати свої індивідуальні пориви, стримувати амбіції та не висувати свої сильні якості на передній план. У японському суспільстві велике значення приділяється залежності як основі відносин між людьми, і тому японські підприємці, звичайно, оцінюють партнера насамперед за його приналежність до певної групи чи об'єднання.

У Японії люди надто присвячені своїй роботі та з ентузіазмом обговорюють її навіть у позаслужбовий час. Японські бізнесмени не схильні розмовляти про свій бізнес по телефону або листуватися, вони віддають перевагу вирішенню питань через посередників. Посередник, який допомагає укладати успішну угоду, може очікувати матеріальну винагороду.

У Японії значна увага приділяється соціальному статусу, і люди зазвичай спілкуються тільки з тими, хто має подібний статус у суспільстві або бізнесі. Японські підприємці стараються уникати спілкування з особами, які займають нижчий ранг, оскільки це може підірвати їх репутацію серед партнерів по бізнесу.

Перед зустріччю з японськими підприємцями розуміння рівня японської сторони та власного статусу важливо для забезпечення взаємної рівноцінності, оскільки японці зазвичай дізнаються про вашу посаду та репутацію вашої компанії перед початком переговорів.

Якщо ви маєте високу посаду і вимагається участь осіб з меншим статусом у переговорах, японці можуть прийти до висновку, що діяльність вашої фірми не є досить успішною.

Японці славляться своєю пунктуальністю та чітким дотриманням ділового етикету. Прибуваючи на ділову зустріч, необхідно точно дотримувати часу, оскільки будь-яке спізнення може розглядатися як прояв неповаги. Якщо з якихось причин ви не можете прибути вчасно, обов'язково маєте повідоми про це японських партнерів. Японці зазвичай приходять на зустріч за дві хвилини до визначеного часу.

Якщо під час переговорів японський партнер киває головою, це необов'язково означає, що він погоджується з вами. Це вказує на те, що він зрозумів вашу позицію. Під час обговорення японці завжди уважно слухають співрозмовника, ніколи не перебивають його і не роблять зауважень.

Японці зазначаються працьовитістю, дисциплінованістю, увічливістю та охайністю. Вони виховуються з дитинства в дусі групової солідарності та навчаються придушувати індивідуалістичні тенденції, стримувати амбіції та не виносити на передній план свої сильні сторони. Взаємна залежність вважається важливим аспектом відносин між людьми в японській культурі, тому японські підприємці звикли оцінювати свого партнера на основі його приналежності до певної групи чи спільноти.

Японці завжди дотримуються пунктуальності і майже ніколи не запізнюються на зустрічі. Вони досить уважні до деталей і завжди відповідально ставляться до своїх зобов'язань. Попередні обговорення вважаються необхідним етапом, і японці не відмовляться від нього, доки не отримають вичерпну інформацію про свого партнера та його пропозиції. Також у їхній культурі терпіння вважається важливою цінністю, тому обговорення ділових питань часто розпочинається з другорядних деталей і прогресує повільно й ретельно.

У спілкуванні з японськими діловими партнерами важливо враховувати, що вони завжди уважно слухають інших до кінця, не перебиваючи та не роблячи коментарів. Це може призвести до того, що на початкових етапах переговорів буде важко зрозуміти, яку позицію японці приймуть під час подальшого обговорення.

Японці уникають відкритого конфлікту зі співрозмовником і, коли потрібно відповісти «ні», часто вказують на те, що «це важко» або шукають інші виправдання, щоб не робити однозначну негативну відповідь. Вони можуть пояснювати це раніше даними обіцянками або поганим самопочуттям. Коли японці спілкуються з партнерами, які вчинили очевидну невдачу, вони часто реагують подібним способом. У їхній моралі вчинки поділяються не на добрі та погані, а на прийнятні та неприйнятні в певний момент. Тому вони вважають, що угода з партнером діє лише за умови збереження обставин, за яких вона була укладена. Японці не особливо люблять ризикувати, і прагнення уникнути втрати може бути важливішим, ніж бажання перемогти.

Під час переговорів з японськими бізнесменами нормально виникають змушені паузи й мовчання, які зазвичай після взаємного мовчання призводять до більш глибокого та результативного обговорення.

Звертаючись до японських партнерів, важливо мати на увазі, що більшість середніх і дрібних фірм на національному ринку обмежуються веденням переписки рідною мовою, тому для спілкування з ними потрібен перекладач. У Японії не прийнято рукостискання.

Під час ділових зустрічей, особливо в делегаційному форматі, велике значення надається ієрархії, і обмін візитними картками зазвичай розпочинається з керівником, а потім з підлеглими. Японці здебільшого звертаються до інших за прізвищем і додають до нього шанобливе слово «сан», уникаючи фамільярності.

Японці славляться своєю пунктуальністю і майже завжди приходять на зустріч вчасно. Вони досить відповідально ставляться до своїх зобов’язань і ретельно готуються до попередніх переговорів, розглядаючи цей етап як обов’язковий. Терпляче очікують на отримання інформації від партнера про його плани та пропозиції.

Проводячи переговори, японці використовують паузи, під час яких вони обмінюються думками й порадами один з одним. Навіть якщо вам здається, що пауза триває надто довго, важливо утриматися від спроби її перервати або виразити нервозність і

нетерпіння, оскільки це розглядається як грубе порушення японського ділового етикету. Варто зазначити, що після такого мовчання розмова стає більш продуктивною і змістовною.

Якщо японці сприймають очевидний жест з боку партнерів, вони часто відповідають тим самим. У їхній моралі вчинки не класифікуються на «добрі» чи «погані», а належними або неналежними в певний момент. Тому вони розглядають угоду з партнером як щось чинне лише до того моменту, доки обставини, за яких вона була укладена, залишаються незмінними.

Варто зауважити, що в японській культурі укладення важливих угод часто відбувається в ресторанах. У таких випадках наступного дня в офісі партнерів розігрується своєрідний ритуал повторення обговорених домовленостей, який був проведений у ресторані.

Важливо зазначити, що в сучасній Японії поширені поклони. Тому навіть під час обміну рукостисканнями невеликий уклін завжди відповідає культурним нормам.

Важливе місце за столом під час переговорів, у гостях у японського партнера або в конференц-залі – це місце, що розташоване найдальше від дверей. Проте на це місце не потрібно сідати, доки вам не запропонують його.

Якщо ви плануєте співпрацювати з японськими компаніями, важливо враховувати, що більшість середніх і малих фірм, що працюють на внутрішньому ринку, користуються виключно рідною мовою в листуванні, тому контакти з ними можуть вимагати послуг перекладача.

І ще однією характерною рисою японців є їхня чутливість до громадської думки.

Американський стиль ведення переговорів. Американці суттєво вплинули на організацію переговорного процесу в усьому світі. Вони характеризуються позитивним настроєм, високою енергією, виразною дружністю та відкритістю. Під час переговорів вони сприймають неформальну атмосферу та реагують позитивно на гумор. Водночас варто зазначити їх егоцентричність. Часто американці припускаються припущення, що їхні партнери повинні дотримуватися таких самих правил, як вони. Це може призвести до нерозуміння між учасниками переговорів.

Загалом американський стиль характеризується високим професіоналізмом. Рідко можна знайти некомпетентних людей у складі американської делегації в питаннях, що обговорюються на переговорах. Порівняно з іншими країнами представники американської делегації зазвичай діють більш самостійно під час прийняття рішень.

Американцям потрібно більше особистого простору, ніж європейцям, відстань до співрозмовника є важливою. Важливо пам'ятати, що для американців інтимна зона становить не менше ніж 40 см. Під час розмови з американцем можна уявити, на яку відстань ви підійшли б до вітчизняного співрозмовника, та відступити на півкроку назад.

Під час вирішення проблеми американці нахиляються до обговорення як загальних підходів, так і деталей, пов'язаних з реалізацією угоди. Вони цінують відкритість і чесність, швидко переходять до сутності справи, уникаючи формальностей. Американці не переривають бесіду і вважають пунктуальність важливою, завжди приходячи на призначену зустріч вчасно і не вважаючи запізнення припустимим. Зазвичай для них зустріч триває від півгодини до години, і переговори проводяться переважно один на один.

Американці мають вміння і схильність до торгівлі, приділяючи значну увагу вирішенню різних питань в одному «пакеті» під час переговорів. Часто самі вони пропонують такі комплексні угоди. Їх не хвилює ризик, але некомпетентність партнера може спричинити сумніви.

Американці завжди вірять у переваги своєї країни. Якщо ви маєте аргумент, який може не лише привернути увагу, але й поставити американця в складну ситуацію, переговори можна вважати успішними.

Американська культура спілкування належить до культур з низьким рівнем контексту. Важливо формулювати інформацію коротко та чітко.

Американці славляться швидкістю у прийнятті рішень. Це перевага в ділових відносинах, але варто пам'ятати, що вони також можуть швидко змінювати свої рішення. Вони приділяють увагу деталям, як-от оформлення документів і якість паперу.

Американці є дружніми, але це може бути менш тривалою дружбою, яка охоплює прикладні аспекти. Вони не завжди є постійними і можуть визначити різні типи дружби, а саме «друзі по роботі», «друзі зі спорту», «друзі щодо відпочинку» і «друзі сім'ї».

Американці швидко переходять до використання імен, але в ділових відносинах краще чекати, доки партнер сам запропонує таку форму спілкування. Щодо одягу, вони демократичні, і навіть високопосадові посадовці можуть з'являтися на переговорах без піджака і краватки, але дотримуються протоколу, коли це необхідно.

У США діловому етикету не приділяють великого значення, вони цінують ясність і простоту у спілкуванні, проте приділяють увагу дрібницям. Для успішних ділових переговорів треба знати правила гри в американському бізнесі та бути готовими до того, що американці можуть бути обережні в розкритті інформації.

Американці в переговорах насамперед вдаються до обговорення деталей, пов'язаних з реалізацією угод. Вони високо цінують відкритість і чесність у спілкуванні, швидко переходять до сутності справи й уникають формальностей. Іноді можуть демонструвати свій егоцентризм, вважаючи, що партнери повинні дотримуватися тих самих правил, що й вони.

Американці не схильні до перерв у розмові, і вони надто цінують пунктуальність.

У діловій кореспонденції та під час переговорів важливо вказувати назви організацій чи імена людей, які рекомендували вас партнерам.

Американці завжди добре освічені й ретельно підготовлені до переговорів, де вони виявляють самостійність у прийнятті рішень. Щоб співпрацювати з американцями, важливо надати їм повну інформацію про вашу фірму та переконливо висвітлити переваги спільного бізнесу. Недостатність конкретних даних може призвести до неуспішних переговорів.

Перед початком під час переговорів важливо завжди мати на увазі мету американської сторони та намагатися надати допомогу в її досягненні. Однак пропозиції повинні бути чіткими й реалістичними, оскільки в абстрактних пропозиціях американці можуть не зацікавитися.

Під час підписання контракту американці можуть бути наполегливими й агресивними. Важливо мати на увазі, що вони завжди ставлять себе в перевагу в бізнесі та демонструють це в процесі переговорів.

Перед вибором американського партнера важливо зібрати інформацію про кілька фірм, ретельно проаналізувати дані та робити обдумані рішення щодо призначення зустрічі.

У Великобританії між керівником і підлеглим зберігається визначена дистанція, яка завжди залишається незмінною. Англійці приділяють значну увагу такій деталі, як краватка, і на її основі роблять висновки про соціальний статус і заможність підприємця. Під час спілкування з англійцями важливо використовувати слово «mister» перед їхнім прізвищем.

Діловий одяг в Англії відзначається стриманістю: жінки надають перевагу костюмам або сукням, чоловіки носять костюми та краватки. Рукавички є обов'язковим аксесуаром для як чоловіків, так і жінок, але їх знімають перед входом у будинок.

Англійці не надто акцентують увагу на попередній підготовці до переговорів. Вони прагматично підходять до рішення будь-яких проблем, вважаючи, що оптимальний варіант можна знайти прямо під час переговорів, залежно від позиції партнера. Вони відкриті до ініціативи інших сторін, але завжди дотримуються встановлених правил і законів. У них розвинуте почуття справедливості, і вони дотримуються чесної гри. Звинувачення англійців у підступності, як наприклад у поганій репутації «підступного Альбіону», не відповідає дійсності, так само, як і міф про «лондонські тумани».

Типовою для англійців є стриманість у висловлюваннях, уникнення категоричних тверджень та обговорення особистих питань, що може вважатися вторгненням у приватне життя. Вони проявляють терпимість до партнерів, слухаючи їх уважно, і не завжди вважають це за згоду. Висловлюючи свою думку, вони роблять це обережно та з обґрунтуванням.

У переговорах іноді виникають паузи, які англійці не поспішають заповнювати бесідою, особливо неважливою. На відміну від американців вони необов'язково шукають теми для розмови і

навіть можуть вважати, що займаються зайвими розмовами. Пунктуальність в Англії досить важлива, і рукостискання зазвичай використовують лише під час першої зустрічі.

У британському бізнесі виявляється певний ритуал у спілкуванні, можливо, це пов'язано з тим, що у світі англійського бізнесу існує певна класова система. Молоді підприємці часто належать до родин, які займалися підприємництвом протягом багатьох поколінь. Така спадковість дала їм репутацію найкваліфікованіших фахівців у світі бізнесу Заходу. Зазвичай британського бізнесмена характеризують як освічену, добре навчену особистість, яка поєднує високий рівень підготовки з певною політичною прозорістю. Вони мають різноманітні інтереси, охоплюючи спорт, літературу і мистецтво, і володіють великими навичками в спостереженні та психології.

Розмови про роботу після завершення робочого дня є неввічливими у британському контексті. Для британців усі обговорення справ завершуються з кінцем робочого дня, навіть якщо це стосується ділового партнера.

Багато справ в Англії вирішується у процесі чаювання, яке відбувається після полудня. Під час таких обговорень чай пропонують спочатку гостю.

Перед початком переговорів важливо ретельно дослідити ринок, зібрати інформацію про фірму, з якою ви плануєте співпрацювати, інші аспекти, оскільки британці завжди ретельно аналізують ринкову ситуацію та складають короткострокові й середньострокові прогнози. Вони віддають перевагу укладенню контрактів, які приносять прибуток у майбутньому, і більш обережно ставляться до витрат, які окупляться через кілька років. Початок переговорів може розпочинатися розмовою про погоду або спорт, і важливо спочатку розслабити своїх партнерів, а потім перейти до обговорення справ.

Не варто розпочинати обговорення справ, доки не замовлені страви, якщо, звісно, ніхто з партнерів не веде розмови на цю тему. Зазвичай за столом весь колектив слухає того, хто говорить, і розмовляє в черзі, і важливо вести себе так, щоб бути слуханим усіма.

З колишніми партнерами після переговорів підтримують відносини, висловлюють привітання з різних свят. Очікується відповідна відповідь у вигляді подібних проявів уваги. Такі подарунки, як календарі, записники, запальнички, фірмові ручки або алкогольні напої на Різдво, є прийнятними. Інші подарунки можуть сприйматися як тиск на партнера й порушити довіру.

В Ірландії зазвичай не вживають безпосереднього відмовного слова «ні». У цій країні існує певна нахабність, але можна досягти згоди з ірландцями, оскільки підприємці Ірландії мають діалектичне мислення. Крім того, ірландці славляться своїм вишуканим почуттям гумору. Вони відкриті в спілкуванні та менш стримані, ніж їх сусіди – англійці.

Важливо пам'ятати, що, на відміну від німців та англійців, ірландці не мають такого вираженого почуття обов'язку. Вони також не завжди дотримуються пунктуальності й можуть запізнитися на ділову зустріч. Це потрібно сприймати із розумінням. В Ірландії звичайним є проводити ділові зустрічі в барах.

Ірландці вважаються одними із найскладніших переговірників у Західній Європі. Історичні обставини призвели до формування особливого стилю спілкування з іноземцями – створення такої ситуації, щоб не було потреби звертатися до них вдруге.

Замкнутість, необов'язковість, недовіра та прагнення заховати інформацію, а також певна ворожнеча до «чужинців» можуть ускладнити ділове спілкування на початковому етапі. Важливо зауважити, що вони добре усвідомлюють свої недоліки, іноді говорять про них із посмішкою, а навіть дещо пишаються ними. Працювати з ірландцями дійсно складно, але лише на початковому етапі, якщо брати все сказане ними буквально. У нас є щось спільне в ділових відносинах, тому з ними працювати легше, ніж з іншими.

У Бельгії значну увагу приділяють зовнішньому вигляду, стану автомобілів тощо. Якщо бельгійський підприємець відвідує вас, то він оцінюватиме стан вашої фірми за розміром офісу, в якому ви працюєте. Для нього також важливо буде, наскільки великою є парковка та будинок, де розташований ваш офіс. У Бельгії важливо утримувати гарні відносини із французами, тому не

рекомендовано жартувати про відносини бельгійців із французами. Навіть якщо ви дізналися про непристойний анекдот про бельгійців від самого бельгійця, не варто радісно повідомляти, що ви знаєте ще більше смішних анекдотів.

У Голландії, на відміну від Бельгії, не рекомендовано показувати своє багатство та підвищувати престиж фірми. Тут прийнято носити одяг менш офіційно, і прихід до офісу голландського підприємця без піджака не сприймається як неуважність до господаря. Голландці можуть проводити довгі переговори, оскільки для них головним є досягнення угоди й укладання контракту.

У Данії відносини між керівництвом і співробітниками досить демократичні. Зазвичай тут нерідко бувають випадки, коли керівники обідають за одним столом зі своїми підлеглими. Підприємці-датчани дотримуються неформальної манери спілкування й можуть після робочого дня разом з вами вирушити в невеликий ресторан, щоб відпочити.

Шведи відзначаються акуратністю, пунктуальністю та надійністю у всіх відносинах. Зазвичай вони володіють кількома європейськими мовами і передбачають планування справ завчасно, тому для ділових зустрічей рекомендовано домовлятися наперед. Шведські бізнесмени завжди цінують професіоналізм у своїх партнерах і ретельно вивчають усі деталі отриманих пропозицій.

У Фінляндії ділові партнери можуть проводити переговори в ресторані або вирішувати важливі питання, навіть будучи з вами в сауні. Тут основними характеристиками є надійність, чесність, пунктуальність і педантичність.

У Швейцарії співробітники між собою вживають «ти». Вони відзначаються відкритістю у спілкуванні, але наслідувати їх стиль поведінки не рекомендовано. Єдине, що можна дозволити собі, це з’явитися в офісі без піджака.

У Франції важливо пам’ятати, що місцевому населенню подобається почуття гумору. Французи цінують жарти і самі не проти жартувати. У цій країні не звикли відкрито висловлювати свою незгоду. Для досягнення успіху потрібно використовувати свій шарм і проявляти дипломатичні здібності.

Французи, на відміну від американців, уникають офіційних обговорень будь-яких питань один на один. Вони ретельно вивчають усі аспекти й наслідки пропозицій, тому переговори з ними проходять повільніше. Спроби прискорити переговори можуть зашкодити справі.

Французькі партнери можуть переривати співрозмовника, щоб висловити критичні зауваження або контраргументи, але вони не схильні до торгівлі. Вони не люблять несподіваних змін у позиціях партнерів під час переговорів, тому велике значення надають досягненню попередніх домовленостей. Французи чутливі до помилок іноземців у вимові, тому під час ділових зустрічей краще використовувати французьку мову.

Ділові переговори з французами зазвичай починаються об 11:00 ранку, але точність не є їхньою сильною стороною. Підписані контракти досить коректні й не залишають місця для різночитань. Французи негативно ставляться до компромісів. Важливі рішення часто приймають під час ділових прийомів, як-от сніданок, обід, коктейль, вечеря. Про справи говорять після подачі кави, а розмову рекомендовано починати з нескладних, нейтральних тем.

У Португалії значну увагу приділяють зовнішньому вигляду та манерам людини, яка приїхала на зустріч. Під час спілкування з португальськими бізнесменами вважається за добре звертатися до них словом «доктор», що вважається проявом поваги. Оскільки в Португалії надто спекотний клімат, ділові зустрічі здебільшого призначають на прохолодні вечірні години.

У Греції зазвичай не розмовляють про політику, тому під час листування з грецькими бізнесменами рекомендовано уникати довгих службових листів. У процесі встановлення ділових зв’язків з грецькими фірмами важливо готувати документи так, щоб текст був лаконічним і точним.

У мусульманських країнах Близького та Середнього Сходу службовці переривають роботу кілька разів на день для намазу (молитви). Навіть якщо ви не є мусульманином, важливо поводитися з повагою до цих звичаїв та уникати призначення ділових зустрічей під час намазу.

Якщо ваш візит припадає на священний місяць рамадан, коли робочий день закінчується опівдні, треба планувати зустрічі, враховуючи це. Вихідні дні в мусульманських країнах – четвер і п'ятниця.

У мусульманських країнах потрібно точно дотримуватися часу приходу на ділову зустріч, хоча ваш діловий партнер може затриматися на кілька хвилин.

Араби в переговорах намагаються створити атмосферу взаємної довіри, проявляючи привітність і люб'язність під час першої зустрічі. Однак наступні розмови можуть бути менш гладкими, оскільки вони уникають однозначних відповідей. Замість цього вони вживають фрази, як «Іншалла» або «Машалла» («Дай Боже» або «Не дай Боже»). Вони також можуть запитувати про ваше здоров'я та справи, але це не означає, що ви повинні давати докладні відповіді на ці питання.

Араби віддають перевагу переговорам за обіднім столом і намагаються залишити можливість для подальшого співробітництва, навіть якщо угоди не вдається досягти. Під час переговорів господарі можуть запропонувати каву, але якщо вони пропонують прохолодні напої перед нею, це може сигналізувати про завершення зустрічі.

У країнах Близького та Середнього Сходу ніколи не передавайте документи, візитні картки або сувеніри лівою рукою, оскільки вона вважається «нечистою» в ісламських традиціях.

У Туреччині подарунки надто цінують, і часто на початку ділової зустрічі відбувається обмін подарунками. Турки часто дарують таблички та емблеми своєї компанії. Перед початком ділових переговорів вони зазвичай розмовляють з партнерами за чаєм і тістечками (сох-бет). Якщо зустріч вдається позитивна, то сох-бет може перейти в розкішний обід.

У Китаї приділяють значну увагу неформальним стосункам з іноземними партнерами. Перед початком ділових переговорів представники китайської сторони завжди цікавляться вашим станом здоров'я, сімейним положенням та іншими аспектами. Після закінчення зустрічі традицією є відвідування ресторану і спроба екзотичних страв. Щоб не образити господарів, важливо спробувати хоча б невеликий шматочок їжі.

Перед початком переговорів із китайськими партнерами рекомендовано відправити їм листа за 3–4 тижні до вашої поїздки, в якому детально викласти ваші пропозиції, оскільки китайці мають звичай докладно вивчати всі аспекти справи перед ухваленням важливих рішень. Важливі рішення в китайському бізнесі приймаються спільно після повторних голосувань.

Створюючи візитні картки для китайських підприємців, потрібно зазначити реквізити вашої фірми китайською мовою на зворотному боці картки. Під час зустрічей обмінюються рукостисканнями, і першим потискає руку особа з вищою посадою.

Щодо одягу, в Китаї підходять демократично, але на офіційних заходах обов'язковий діловий костюм і краватка.

Сувеніри краще вручати китайським партнерам після укладення угоди, оскільки приймати особисті подарунки в Китаї заборонено. Краще подарунки робити не конкретній особі, а всій організації. У процесі ділових переговорів зазвичай китайська сторона першою надає свої пропозиції і висловлює свій погляд на угоду.

Під час ділових зустрічей у Китаї надзвичайно важливі два аспекти: збір інформації, яка стосується предмета переговорів, і створення «духу дружби», який фактично розглядається як побудова тісних особистих відносин між партнерами по переговорах.

Китайці ретельно дотримуються послідовності етапів ділових зустрічей, які охоплюють уточнення позицій, їх обговорення та заключну стадію переговорів.

Не варто очікувати, що китайці висловлять свій погляд і зроблять конкретні пропозиції на початку переговорів. У Китаї, де, до речі, переговори часто відбуваються на їхній території, вони можуть вважати, що «гість говорить першим» відповідно до своїх традицій.

Зазвичай вони роблять конкретні пропозиції лише наприкінці зустрічі, коли здається, що переговори застали в безвиході. Згодом угоди часто уточнюють і підписують поза столом переговорів, можливо з невеликими змінами чи зауваженнями, які вигідні для китайської сторони.

Також важливо зауважити, що китайці зазвичай затягують процес переговорів, і він може тривати від декількох днів до кількох місяців.

У Китаї розповсюджені рукостискання під час вітання.

У Кореї бізнесмени відзначаються гостинністю і надають своїм гостям теплі прийоми. Під час спілкування з партнером по бізнесу важливо згадувати його посаду або використовувати його прізвище.

Аналогічно до Японії встановлення ділових контактів у Кореї зазвичай вимагає посередника, і під час зустрічі варто обмінятися візитними картками з представниками корейської сторони.

У Кореї на візитних картках зазвичай розміщують прізвище спочатку, ім'я іноді може бути на першому місці. Щоб уникнути непорозумінь, важливо запитати вашого співрозмовника, як він указує своє ім'я і прізвище. Під час представлення важливо чітко назвати і своє прізвище та ім'я.

Корейці надзвичайно цінують особисті контакти та безпосереднє спілкування. Звертатися до них у письмовій формі часто не дієво, і організувати зустріч без посередників буває складно. Рекомендації та введення важливі для встановлення контактів. У Кореї важливі регіональні, кланові й дружні зв'язки. Корейці переважно є відкритими, комунікабельними та вихованими людьми.

Хоча корейські бізнесмени можуть бути наполегливими й агресивними під час переговорів, вони все ж віддають перевагу розтягнутій протокольній частині. Проте, на відміну від японців, вони не нахиляються до витягування другорядних деталей угоди. Корейці цінують ясність і чіткість висловлення позицій та пропозицій партнерів під час переговорів.

Зазвичай корейські бізнесмени не виражають відкрито своєї незгоди з позицією партнера та не намагаються довести його неправоту. Тому важливо уникати виразів типу «треба подумати» або «вирішити це питання буде нелегко», оскільки це може бути прийнято як відмову, принаймні на цьому етапі. Корейці цікавляться переважно найближчими результатами своїх зусиль, а не подовгу заглядають у майбутнє.

Корейці досить педантичні щодо одягу, і вони вимагають строгого ділового костюма як для чоловіків, так і для жінок. Курити в присутності старших за віком і посадою вважається неприпустимим. Корейці традиційно вважаються одними з найскладніших ділових партнерів.

Висновки. Під час міжнародних переговорів важливо враховувати соціокультурні традиції та національні особливості стилів переговорів. Потрібно брати до уваги, де народився, отримав освіту, живе і працює кожен учасник переговорів. Наприклад, японець, який мешкає в США і представляє американську компанію, може дещо зберегти характерні особливості японського національного характеру, але загалом його стиль переговорів буде більше схожий на американський, оскільки середовище, у якому він виріс, мало вплинуло на його поведінку під час переговорів.

Важливо зауважити, що, починаючи переговори з представниками Заходу або Сходу та намагаючись впливати на хід переговорів на свою користь, не потрібно використовувати такі методи, як виверти. Наприклад, говорити, що деякі інші сторони пропонують більш вигідні умови угоди. У бізнесових колах це може вважатися шантажем і неетичним вчинком. У багатьох культурах прийнято вважати, що кожна сторона має право обирати найвигіднішого для себе партнера, але це потрібно робити без зневажання чи ображання інших сторін.

Завдання для самостійної роботи

1. Східна стратагемна модель ведення переговорів.
2. Стратагеми успішних переговорів (переможних битв).
3. Стратагеми настання.
4. Стратагеми переговорів з кількома учасниками.
5. Стратагеми настання спільно з третьою стороною.
6. Особливості національних стилів ведення міжнародних переговорів: французький, турецький, англійський, шведський, індійський, латиноамериканський тощо.
7. Культури світу в переговорному процесі.

Питання для самоперевірки

1. Розкрити значення термінів «національний характер» і «національний стиль ведення переговорів».
2. Назвати основні параметри національного стилю.
3. Провести порівняльний аналіз західного та східного стилів переговорів.

Завдання для перевірки знань

1. Представники якої країни люблять затягувати переговори:

а) Америки;

б) Китаю;

в) Германії;

г) усі відповіді правильні.

2. Хто відрізняється пунктуальністю й практично ніколи не спізнюється на зустріч:

а) японці;

б) американці;

в) французи;

г) усі відповіді правильні.

3. Представники якої країни цінують особисті контакти, безпосереднє спілкування, тому без них у цій країні неможливо вирішити жодної серйозної проблеми, зав'язати з ними контакти в письмовій формі просто неможливо:

а) корейці;

б) англійці;

в) італійці;

г) усі відповіді правильні.

4. У якій країні значну увагу приділяють зовнішньому вигляду, марці автомобіля, розміру парковки, офісу тощо:

а) Україна;

б) Бельгія;

в) Франція;

г) усі відповіді правильні.

5. Експансивні, відрізняються товариськістю. Їхня практика ведення переговорів в основному відповідає загальноприйнятим нормам; енергійні й активні під час встановлення контактів, прагнуть не затягувати рішення організаційних питань, охоче йдуть на альтернативні варіанти угоди. Важливе значення для них мають неформальні контакти з партнерами, зокрема й у неслужбовий час – це:

а) іспанці;

б) французи;

в) італійці;

г) усі відповіді правильні.

Тема 5. Проблема запобігання, регулювання та розв'язання конфліктів

5.1. Природа і специфічні риси правового конфлікту.

5.2. Управління конфліктом. Моделі управлінського впливу.

5.3. Попередження та розв'язання конфліктів: способи й технології.

5.4. Методи розв'язання конфліктів.

Вступ

Відмінність інтересів учасників конфлікту, їх відношення до цінностей і норм суспільного життя, різноплановість об'єктів і предметів протиборства призводять до того, що конфлікти можуть мати різноманітний характер. Тому узагальнюють і вивчають ті особливості, які характеризують конфлікт з позиції права.

5.1. Природа і специфічні риси правового конфлікту

Правовий конфлікт являє собою вид соціального конфлікту, який відображає основні характеристики соціального конфлікту, але враховує особливості, що притаманні правовій сфері. Це будь-яка суперечка, яка пов'язана з правовими відносинами сторін, такими як юридично значущі дії або статус, і завжди має юридичні наслідки. Правовий аспект може виникнути як під час розвитку конфлікту, так і на завершальному етапі, коли суперечка вирішується за допомогою юридичних засобів. Так, правовий конфлікт можна охарактеризувати як протиборство між суб'єктами права з різним розумінням і вчинками відносно правових принципів і норм з метою зміни свого юридичного статусу та стану [22].

Важливо зауважити, що правовий конфлікт має прямий зв'язок з правом, а не лише з чинним законодавством. Важливо уточнити основні категорії та уточнити їх зміст. Зазначимо, що

правова (юридична) конфліктологія є синтезом конфліктологічних питань і принципів юридичної науки, оскільки багато соціальних конфліктів виникають у сфері правових відносин, породжуються юридичними ситуаціями і вирішуються за допомогою юридичних засобів.

Для визначення конфлікту як правового необхідно мати юридичний факт, який надає конфлікту правовий характер. Зазначимо, що не всі юридичні факти сприяють виникненню правового конфлікту, а лише ті, які призводять до встановлення правових відносин між сторонами. Правовий конфлікт, подібно до інших конфліктів, має динамічний характер і є процесом, що охоплює зміни стану системи відносин і ситуацій. Додавання юридичних наслідків до ознак конфлікту, на нашу думку, є надмірним, оскільки юридичний факт автоматично призводить до юридичних наслідків.

Отже, серед основних ознак правового конфлікту варто враховувати юридичний факт, який перетворює конфлікт у правову сферу, а також правові відносини між його учасниками, які встановлюють взаємні права й обов'язки. Залежно від наявності цих ознак конфлікт може виникнути як правовий або згодом перерости в такий.

Розв'язання правового конфлікту може відбуватися в поза юрисдикційний спосіб (за допомогою переговорів, медіації тощо). Якщо це не вдається, конфлікт переходить у фазу правового спору і вирішується юрисдикційними органами, такими як комісія з трудових спорів, суд та ін.

Для аналізування конфлікту й компромісу у праві важливо розглядати їх характеристику на двох рівнях: внутрішньому та зовнішньому. Внутрішньоправові конфлікти виникають усередині системи права як колізії, прогалини у правових нормах, невідповідності правових норм правовим принципам та іншим подібним ситуаціям. Особливістю цих конфліктів є те, що вони виявляються через форми права як засоби зовнішнього вираження правових норм. Розпізнавання внутрішньоправових конфліктів можливе за допомогою аналізування текстів нормативно-правових актів, спрямованого на визначення їхньої внутрішньої суперечливості

та відповідності правовим принципам і морально-етичним нормам суспільства. Розв'язання таких конфліктів передусім вимагає покращення законодавчої техніки та можливості оперативного виправлення правових недоречностей.

Зовнішні правові конфлікти натомість виникають у сфері соціальних відносин, що підпадають під правове регулювання. Такі конфлікти виникають через поведінку учасників соціальних відносин і розглядаються в контексті правових відносин, оскільки учасники цих відносин не мають інших ефективних способів реалізувати свої різні правові інтереси. Вирішення таких конфліктів вимагає розробки ефективних правових механізмів для збалансування автономних волевиявлень учасників правових відносин.

Розмаїтість характеристик правових взаємин між учасниками таких відносин спонукає до розподілу зовнішніх правових конфліктів, який базується на наявності або відсутності організаційного зв'язку між цими учасниками, на дві категорії:

1. **Внутрішньоструктурні конфлікти** – виникають у межах автономних структур (наприклад, державних органів, компаній, установ). Їхня автономія проявляється у здатності самостійно формувати інтереси та волю. Така автономія може бути джерелом конфліктів, коли поведінка одного учасника суперечить інтересам інших. Типовим прикладом є протистояння політичних партій у законодавчому процесі, наприклад у Верховній Раді України. Політичні фракції в такому контексті можна розглядати як автономні структури, хоча і з певною умовністю. Коли до цих процесів долучаються інші суб'єкти (наприклад, Президент України, Кабінет Міністрів України), ці конфлікти потрібно розглядати в рамках другої категорії – міжструктурних конфліктів.

2. **Міжструктурні правові конфлікти** характеризуються відсутністю організаційного зв'язку між учасниками. Основними причинами таких конфліктів є недостатність правових механізмів для узгодження позицій автономних суб'єктів і перекриття компетенцій у владних організаціях.

У контексті юридичних конфліктів найважливішим є конфлікт юридичний, який полягає у протиборстві щодо застосування, порушення чи інтерпретації правових норм. Предметом юридичного

конфлікту може бути влада, права на ресурси, питання пріоритетності чи навіть психологічні аспекти, що мають правовий вимір. Об'єктом такого конфлікту зазвичай є ресурси або правові цінності, які є предметом інтересу різних суб'єктів. Юридичні конфлікти розв'язуються через правові процедури і можуть мати різні форми – від суто юридичних спорів до змішаних або перехідних конфліктів. «Чистий» юридичний конфлікт означає спір, що стосується права, і може базуватися на різних основах, як-от застосування, тлумачення чи ігнорування законодавчих норм.

«Чисті» юридичні конфлікти можна класифікувати так:

а) конфлікт, який виникає із суперечностей між двома або декількома нормативними актами;

б) конфлікт, спричинений розходженнями між нормою права та її практичним застосуванням;

в) конфлікт, який виникає через суперечності між двома або декількома актами, які застосовують у рамках правової системи;

г) нарешті, юридичний конфлікт може виникнути і внаслідок розходження в тлумаченні, застосуванні або виконанні одного закону різними суб'єктами права.

Змішані або перехідні юридичні конфлікти зазвичай спочатку виникають поза правовою сферою та містять як правові, так і неправові аспекти. Проте з часом вони можуть набути юридичного характеру відповідно до певних ознак і рис. Такі конфлікти можуть закінчуватися правовою процедурою або вважатися змішаними (перехідними) юридичними конфліктами.

Змішані юридичні конфлікти можуть бути конструктивно-творчими або деструктивно-руйнівними. Перші відображають спосіб вирішення протиріччя, що виникає у процесі реалізації цілей правової системи. Вони охоплюють перетворення формально затверджених принципів і норм на фактично чинні правила регулювання суспільних відносин і реальні правові статуси громадян та їх об'єднань. Другі конфлікти виникають усередині правової системи через колізії законів та охоплюють інноваційні економіко-правові й державно-правові протиріччя.

Різновиди юридичних конфліктів охоплюють:

1) когнітивний конфлікт, який зазвичай має теоретичний і правовий характер;

2) «помилковий» юридичний конфлікт, що виникає через помилку або неправильну інтерпретацію однією чи всіма сторонами, які очікують агресивних, неправомірних або інших небажаних дій;

3) глобальні, регіональні й локальні конфлікти, які відрізняються за масштабами, а також групові та міжособистісні, залежно від учасників;

4) ситуаційні й позиційні конфлікти, що відрізняються за схемою розвитку подій;

5) конфлікти інтересів, цінностей, потреб, норм і знань, що визначаються рушійними силами.

За галузями права, конфлікти можуть виникати у зв'язку з питаннями цивільного, трудового, фінансового, екологічного, господарського, сімейного, житлового права. Також існують державно-правові або політико-правові конфлікти, що підпадають під дію норм державного, конституційного чи адміністративного права. Крім того, конфлікти, які потрапляють під дію кримінального, кримінально-процесуального та виправно-трудового законодавства, можуть бути особливо небезпечними. Найсуттєвішу групу становлять міжнародні та міжнаціональні конфлікти, які вимагають вирішення згідно з нормами міжнародного, міжнародного приватного, міжнародного гуманітарного права, угодами і договорами міжнародних держав і внутрішнім конституційним законодавством.

За органами державної влади та правоохоронними організаціями виділяють судовий конфлікт, конфлікт з приводу діяльності прокуратури, міліції, податкової адміністрації та митниці.

Однією з категорій юридичних конфліктів є конфлікт, який виникає в професійній діяльності юриста. Учасники юридичного конфлікту визначаються як його суб'єкти, а їх масштаб може залежати від рівня конфлікту. Терміни «учасник» і «суб'єкт» юридичного конфлікту відрізняються, оскільки перший поняття більш широке за друге. Учасником юридичного конфлікту може

бути будь-яка особа, група осіб або організація, які потрапили в конфлікт чи були втягнуті у нього випадково, не маючи глибокого розуміння цілей і завдань конфлікту. Навіть стороння особа, яка випадково опинилася в зоні конфлікту, не маючи власних інтересів і не здатна впливати на його розвиток, може стати учасником конфлікту. Основними учасниками конфлікту є лише протилежні сторони, які є суб'єктами конфлікту. Якщо неосновні учасники конфлікту можуть постійно змінюватися, то суб'єкти конфлікту (протилежні сторони) залишаються незмінними під час конкретного юридичного конфлікту, і вони діють самостійно або через своїх представників, таких як адвокати або повірені особи.

Отже, кількість суб'єктів юридичного конфлікту повинна визначатися й обмежуватися поняттям «суб'єкт права». Суб'єкт права – це особа (фізична особа) або організація, установа, які мають державну здатність бути носіями юридичних прав та обов'язків. Тому суб'єктами юридичного конфлікту можуть бути окремі люди (фізичні особи) й організації як колективні суб'єкти. З погляду дії правових норм конфліктна поведінка суб'єктів у протистоянні може мати юридичне значення або бути юридично нейтральною.

Юридичний конфлікт має свою специфіку відносно подій та боротьби. У «чистому» юридичному конфлікті правові ознаки та підстави наявні з самого початку. У змішаному (перехідному) юридичному конфлікті правові елементи виявляються не відразу і не стосуються всіх учасників або їх взаємодії. Процес подій у юридичному конфлікті характеризується такими фазами:

1. Латентна фаза – виникнення конфліктних мотивів юридичного характеру в однієї або обох сторін конфлікту, часто пов'язаних з об'єктом, який має юридичні властивості.

2. Демонстраційна фаза – виникнення правових відносин між сторонами конфлікту, як-от подача позову або вступ до права власності.

3. Агресивна (бойова) фаза – розвиток правових відносин у зв'язку з розглядом справи юридичною інституцією. Ця фаза передбачає проведення попереднього слідства, винесення обвинувачення, передачу обвинуваченого до суду, судовий розгляд справи, касаційну та наглядову діяльність тощо.

4. Фаза вирішення конфлікту – підготовка й видання правового (правозастосовного) акта, яким завершується конфлікт, наприклад вирок суду або рішення про перегляд справи.

Юридичні конфлікти мають різні способи та методи вирішення, наприклад парламентські та інші конституційні процедури, розгляд у суді кримінальних, цивільних та інших справ, прийняття рішень в адміністративних комісіях, податкових інспекціях, поліції та інших правоохоронних установах. Незважаючи на різницю між цими органами, процедури конфліктного врегулювання мають спільні риси:

1. Конфлікт вирішується уповноваженим органом.

2. Ця структура завжди діє на основі закону і для забезпечення виконання правових норм.

3. Конфліктувальні сторони під час розгляду спору наділяються правами й обов'язками, передбаченими законом.

4. Рішення, що приймається стосовно конфлікту, є обов'язковим для всіх сторін.

Отже, конфлікт чітко інституціоналізується і формалізується так само, як і сама процедура його вирішення. Позитивним аспектом юридичних процедур є те, що остаточне рішення приймається на підставі права й, отже, не є безпідставним і мінімально залежить від суб'єктивізму. Щодо можливих помилок, то їх виправлення передбачено процедурою затвердження рішення вищим органом, оскарження рішення та перегляду рішення.

5.2. Управління конфліктом. Моделі управлінського впливу

Питання управління соціальними конфліктами та регулювання протиріч спрямоване на виявлення джерел конфліктних ситуацій і здатність вплинути на хід конфліктних подій так, щоб передбачити їх результати і запобігти негативним наслідкам. Поняття «управління конфліктом» є досить складним – це спрямований вплив на процеси конфліктної взаємодії з метою забезпечення конструктивного вирішення соціально важливих завдань,

які актуалізуються в умовах конфлікту. Управління конфліктами вимагає урахування їх суперечливого впливу на суспільство: конструктивного (як стимулу для творчої діяльності) та деструктивного (що руйнує систему та витрачає ресурси на протистояння).

Потрібно зазначити, що управління конфліктною ситуацією має кілька важливих особливостей та охоплює таке:

– ретельно продуманий вплив на поведінку учасників конфлікту з метою досягнення миру;

– перетворення конфлікту на раціональну взаємодію між людьми;

– обмеження протистояння за допомогою конструктивного долучення учасників у суспільні процеси.

Загальні принципи, які створюють сприятливий фундамент для вирішення проблем управління конфліктом, охоплюють:

1. Управління конфліктом полягає в управлінні людьми й, отже, розглядає різноманітні мотиви та фактори людської поведінки, включно із об'єктивними й суб'єктивними, матеріальними та духовними, раціональними й емоційними, прагматичними та альтруїстичними. Це також охоплює симпатії, антипатії, звички, сподівання, очікування, стресові стани та інше.

2. Управління конфліктом передбачає рівноправний підхід до всіх його сторін та уникнення попереднього підходу з недовірою до будь-якої зі сторін конфлікту. Ігнорування особистих і групових позицій учасників конфлікту має обмежену корисність.

3. Управління конфліктом базується на інтересах, які є ключовими в аспекті конфліктного менеджменту. Визначення інтересів учасників конфлікту є важливою складовою успішного вирішення конфліктної ситуації.

4. Управління соціальним конфліктом зазвичай означає взаємодію з великими групами людей із політичних, економічних, соціальних, культурних і релігійних поглядів. Організації, які представляють інтереси громад, відіграють важливу роль у цьому процесі.

5. Успіх у запобіганні та регулюванні соціальних конфліктів значною мірою залежить від зовнішніх об'єктивних чинників, а саме загального стану соціального, економічного, політичного, культурного та релігійного середовища, в якому відбуваються події конфлікту.

Структура управління конфліктами охоплює кілька незалежних компонентів: передбачення конфліктних ситуацій; їх попередження; стимулювання конфліктів, які можуть мати свіжий вплив; вирішення та завершення конфліктів. Кожна із цих дійових систем являє собою свідомий процес дії однієї з конфліктувальних сторін або третьої сторони, яка втручається з метою досягнення миру.

Практично прогнозування конфліктів як конфліктологічна діагностика не лише завчасно запобігає виникненню конфліктних ситуацій, але також виникає з потреби ефективного управління держави та права в усіх сферах соціального життя і практики. Відсутність обґрунтованого прогнозу в самому початку конфлікту зумовлює неспроможність «третьої сторони», яка має допомогти в примиренні опонентів.

Конфліктологічне прогнозування – це процес отримання наукової інформації про майбутні стани соціальних відносин, державних, політико-правових, економічних процесів, явищ та подій у повсякденному міжособистісному спілкуванні на рівні індивідів, груп, колективів та інших соціальних спільнот. Прогноз – це передбачення майбутнього конфлікту з певною ймовірністю визначення його об’єкта, а можливо – предмета, місця та часу виникнення.

Наукова і практична цінність конфліктологічного прогнозу визначається рівнем його вірогідності, ймовірністю та обґрунтованістю. Це досягається за допомогою використання відповідних методів наукового прогнозування: моделювання потенційної конфліктної ситуації; виділення постійних та змінних чинників, які можуть спричинити дисбаланс об’єкта (системи); статистичний аналіз; різні соціологічні опитування та експертні оцінки.

Предметом прогнозування конфліктів можуть бути різноманітні дані й неспокійні тенденції, а саме:

1. Можливі зміни в представницьких органах і владному апараті після виборів, коли відбувається зміна «еліт».

2. Зростання нерівноваги та гострих протиріч у державних установах.

3. Суперечливі тенденції в розвитку законодавства, які можуть спричиняти конфлікти в галузі державно-правових відносин.

4. Недоліки в роботі структур державного та галузевого управління.

5. Неефективні дії керівництва в таких окремих сферах, як економіка, правопорядок, оборона, мистецтво, наука та інші.

6. Зміни в соціальній структурі суспільства, які призводять до конфліктів між статусами та міжгрупових суперечок, а також до соціальної кризи.

7. Загострення відносин між різними релігійними, національно-етнічними та культурно-ціннісними групами, які мешкають в одному соціальному просторі.

Модель управлінського впливу на конфлікт має визначені вимоги та передбачає певні умови, які повинні бути наявні для того, щоб такий вплив був можливим:

1. Розуміння конфлікту як реальності повинно бути об'єктивним.

2. Потрібна сформованість правової бази для управління конфліктами.

3. Має бути можливість активного впливу на конфлікт і здатність перетворити його на фактор саморегулювання системи.

4. Наявність різних ресурсів, як-от матеріальні, фізичні, політичні, духовні, інформаційні та інші.

5. Соціальні суб'єкти, що конфліктують, повинні бути здатні до узгодження своїх позицій, інтересів і поглядів.

6. У загальній системі соціального управління повинні існувати інститути та механізми, спрямовані на конфліктне посередництво і функції арбітражу.

7. Громадська свідомість повинна мати такі розвинені якості, як доброзичливість, толерантність і злагода.

Спочатку ефективний управлінський вплив на конфліктну ситуацію передбачає своєчасне виявлення сигналів, що конфлікт наближається. Якщо неприємний інцидент, який зачепив інтереси однієї зі сторін, не сприймається належно, то він може провокувати розвиток конфлікту. Управлінський вплив на цьому етапі має велике значення, особливо якщо сторони зацікавлені в тому, щоб конфлікт не розгорнувся повністю.

Важливою передумовою успішного управління конфліктом є отримання всебічної, об'єктивної та оперативної інформації щодо цілей, намірів та інтересів сторін, які готові вступити у конфліктне зіткнення. Чим швидше керівництво організації, де конфліктна ситуація розвивається, отримує таку інформацію, тим більш ефективно воно може діяти для попередження конфлікту або його переорієнтації у більш м'яке і, можливо, конструктивне русло.

Наступною важливою умовою для компетентного управління є володіння аналітичними навичками щодо конфлікту, включно із теоретичними знаннями про природу та структуру конфлікту, методами виявлення його джерел і чинників, а також засобами для послаблення конфлікту та його остаточного вирішення. Компетентний менеджмент конфлікту передбачає розуміння типології конфліктів та вміння оцінювати їх зміст і характер (горизонтальний або вертикальний, позиційний, рольовий або структурний, конструктивний тощо), а також уміння вибирати відповідні методи та засоби для їх врегулювання.

Ще одним важливим аспектом в управлінні конфліктами є володіння психологічними методами впливу на людей і здатність застосовувати їх у ситуаціях конфлікту чи суперечливої взаємодії. Ці методи мають переконання, вплив, використання авторитету, розрядку емоцій, навіювання, використання психологічних технік, співчуття і так далі.

Управління конфліктами вимагає відповідності системі принципів, які визначають характер і результативність такої діяльності.

По-перше, принцип об'єктивності вимагає розуміння й оцінювання конфліктних подій об'єктивно та реалістично. Будь-які прояви суб'єктивності призводять до однобічних рішень або необґрунтованого насильства.

По-друге, це принцип конкретно-історичного підходу, який відмовляє від універсального підходу до всіх конфліктів, оскільки вони мають різноманітні форми та характер. Кожен конфлікт потребує особливого підходу з урахуванням історичних обставин.

По-третє, принцип плюралізму передбачає використання різних засобів і методів впливу на конфліктні відносини, як-от організаційні, політичні, правові, інформаційні, комунікаційні та інші.

Четвертий принцип – це демократія, яка забезпечує захист інтересів меншості в суспільних структурах і спрямована на розв'язання суперечностей та антагонізмів, які призводять до конфліктів.

Управлінський вплив на конфлікти охоплює застосування відповідних підходів, соціальних стратегій і методів регулювання з урахуванням специфіки конфлікту та рівня протистояння.

Існують різні соціальні стратегії або підходи до управління конфліктами:

1. Інституціоналізація конфліктів – створення системи установ, організацій та професійних груп, які займаються управлінням конфліктами і мають чітко визначені функції.

2. Легалізація конфліктів – визнання органами влади об'єктивності конфлікту й інтеграція його в систему державного управління у відповідному правовому форматі.

3. Легітимація конфліктів – громадське виправдання конфліктів як соціального стимулу та їх долучення в механізми суспільної регуляції.

4. Раціоналізація конфліктів – сприяння їх розкриттю та розвитку в рамках установленого соціального порядку з метою перетворення неструктурованих аспектів конфлікту на раціональні й обдумані суспільством.

У реальній практиці управління конфліктами спостерігається в таких сферах суспільного життя, як місцева адміністрація та комунальне управління. Ці органи мають різні стратегії та методи впливу на конфлікти залежно від їх характеру. Наприклад, деякі намагаються попередити конфлікти, інші стимулюють їх розвиток через економічну конкуренцію або інновації. Деякі конфлікти розв'язуються за допомогою «легітимного» примусу, тоді як інші утримуються в межах демократичної комунікації. Влада повинна вирішувати всі види конфліктів паритетно з урахуванням інтересів усіх конфліктувальних сторін за допомогою компромісу, консенсусу або правових процедур.

Варто мати на увазі, що управління конфліктами не обмежується лише державними установами й органами. Це також відбувається на рівні громадянського суспільства, його інститутами і структурами, які часто застосовують неформальний і нетрадиційний вплив на розвиток конфліктних ситуацій. Водночас як система державного управління відповідає за офіційне та публічне регулювання конфліктів.

Конфліктолог Є. М. Бабосов виокремив соціальні технології управління конфліктами та відповідні методи, які специфікуються залежно від соціальної галузі, в якій відбувається конфлікт:

– організаційно-адміністративні методи базуються на впливі законодавчих актів, указів, постанов, розпоряджень і наказів центральних та місцевих влад;

– економічні методи охоплюють економічні стимули (або санкції) і дають змогу враховувати (задовольняти або спрямовувати) інтереси конфліктувальних сторін;

– соціально-психологічні методи застосовують з метою коригування поведінки конфліктувальних суб'єктів (їх груп) через ізоляцію, роз'єднання, переконання в дотриманні коректних норм поведінки або надання нових спільних завдань, які сприяли б співробітництву й інтеграції інтересів.

Коли стикаємося із масштабним конфліктом, який впливає на інтереси або потреби великих соціальних груп (наприклад, страйк працівників у певній галузі), економічні методи врегулювання треба комбінувати з соціальними та спрямовувати їх на поліпшення організації й оплати праці, умов виробництва та відпочинку, соціального страхування, преміювання та ін. Проте, коли конфлікт виникає на рівні окремого підприємства чи організації, ті самі соціально-економічні заходи впливу повинні бути більш деталізованими (щодо окремих категорій робітників) і набути конкретних форм в організаційному, технічному, пільговому або фінансово-стимулювальному аспекті.

5.3. Попередження та розв'язання конфліктів: способи й технології

Запобігання конфліктам – це запобіжна діяльність, спрямована на запобігання виникненню конфліктів та їх негативному впливу на соціальну систему загалом або на відносини в певній галузі. Ця діяльність охоплює активне й обдумане втручання суб'єктів управління конфліктом у реальні процеси суспільних відносин і будь-яку взаємодію між людьми в різних сферах життя. У такий спосіб можна запобігти несправедливому розвитку конфліктних подій, якщо це виправдано з погляду загальних інтересів.

Стратегія запобігання конфліктам охоплює чіткий набір дій і методів управління відносинами між соціальними суб'єктами на основі існуючих суперечностей. Конфлікт, який наростає, може бути попереджений, якщо активне втручання в цей процес розпочнеться з виявлення розбіжностей між суб'єктами стосовно найважливіших для них питань або з ідентифікації джерел напруження. Важливо розрізняти етапи часткового й повного запобігання конфліктам, а також раннього запобігання та передчасного вирішення.

Часткове запобігання можливе, якщо заблокувати одну з потенційних причин конфлікту й обмежити її негативний вплив на противників. Стратегія повного запобігання передбачає нейтралізацію впливу всього комплексу чинників, які визначають конфлікт, що дає змогу спрямувати відносини між протидіючими суб'єктами в напрямі взаєморозуміння та співробітництва. Випереджувальне вирішення конфлікту (а також раннє запобігання) – це спроба досягнути згоди щодо найважливіших питань життєдіяльності суб'єктів у соціальному просторі їх відносин.

Запобігання конфліктним ситуаціям найбільш раціональне в галузях соціальних відносин, де конфлікт може набувати ірраціональний характер, а саме релігійні, расові, міжнаціональні, культурно-мистецькі, ідеологічні тощо. Запобігання конфлікту можливе за умови наявності відповідних ресурсів: економічних, політичних, соціальних, правових, інформаційних, фізичних, і відбувається через комплекс засобів, які ефективні лише за реалістичного оцінювання ситуації та толерантної позиції учасників, які виявили готовність до взаємодії для вирішення спільних інтересів.

Узгодження інтересів є найбільш оптимальним способом для зняття напруження й досягнення консенсусу між сторонами, які стоять на межі конфлікту. Проте це не завжди можливо, тому цілеспрямовано застосовують інші методи запобігання, а саме сполучення інтересів і прагнень сторін, підкорення вторинних інтересів основним, тимчасових – постійним, поточних – стратегічним. Ефективним також є відокремлення сторін-опонентів. Найоптимальнішим варіантом запобігання конфлікту є досягнення «ідеального балансу» між конфліктними інтересами, який задовольняє всі сторони й не обмежує жодну з них. Це досягається за допомогою паритетного компромісу.

Способи вирішення конфліктів напряму залежать від аналізу конфліктної ситуації. Розробка аналізу конфлікту охоплює такі етапи:

1. Розуміння сутності конфлікту.

2. Пошук кореневої причини конфлікту.

3. Визначення фактичних учасників конфлікту (певні співробітники, групи, відділи).

4. Аналізування потреб і психологічних облікових записів учасників конфлікту; вивчення міжособистісних відносин між учасниками конфлікту перед виникненням конфлікту; дослідження позиції тих осіб, які не беруть участі в конфлікті, але мають інтереси в його успішному вирішенні.

Методи управління конфліктами вимагають застосування двох основних стратегій: запобігання (профілактика) та подолання реальних (як відкритих, так і прихованих) конфліктів.

Тактика управління конфліктами передбачає використання окремих прийомів та методів роботи з певними явищами, які виникають у процесі керування менеджера.

Наприклад, на міжособистісному рівні можна рекомендувати таке:

1. Запам’ятовувати, що в конфлікті емоції переважають розум, і це може спричинити афект.

2. Використовувати підхід з багатьма альтернативами та не відхиляти пропозиції партнера. Аналізувати всі пропозиції, враховуючи вигоди та втрати.

3. Сконцентруватися на проблемі, а не на психологічних аспектах відносин. («Які наслідки будуть, якщо не знайдеться вихід?»).

4. Уникати вираження негативних емоційних станів партнера.

5. Контролювати власні емоції та дати можливість іншій особі висловити свої емоції.

Під час вирішення конфлікту менеджер може застосовувати різні стилі поведінки, такі як суперництво (конкуренція), співробітництво, компроміс, пристосування та уникнення.

Для виявлення можливостей у запобіганні та подоланні конфліктних ситуацій можна використовувати метод деконструкції. Під час деконструкції конфлікту менеджер фокусується на сприйнятті динаміки людського існування та безмежному процесі життя. Цей метод базується на виявленні й мобілізації творчих якостей особистості та потенціалу, який закладений у самій організації.

Психологічні методи зменшення конфлікту базуються на таких принципах: «виведення почуттів на поверхню», «емоційна компенсація», «дії авторитетної третьої сторони», «вираження агресії», «розширення духовних горизонтів».

Ефективним засобом вирішення конфліктних ситуацій є діалог, оскільки він забезпечує можливість взаємного спілкування і враховує право опонента на власну позицію, відмовляючись від однозначного володіння істинною правдою.

Крім традиційних і сучасних методів вирішення конфліктів, існують нові підходи, як-от медіація.

Отже, навички ефективного управління конфліктами охоплюють таке:

1. Виявлення прихованих інтересів і потреб людей.

2. Розпізнавання «складних» співрозмовників.

3. Використання методів спілкування, що дають можливість виразити емоції.

4. Визначення типів конфліктогенних осіб.

5. Застосування методів зменшення конфлікту.

6. Уміння скласти карту конфлікту.

7. Продуктивне використання результатів конфлікту.

5.4. Методи розв’язання конфліктів

Методи вирішення конфліктів – це набір конкретних дій, спрямованих на завершення суперечок зі збереженням основних принципів відносин між конфліктувальними сторонами. Позитивні методи врегулювання конфліктів важливі як для посередників, так і для самих сторін конфлікту.

Очевидно, що основним і найбільш конструктивним методом вирішення конфліктів є проведення переговорів. Існують чотири можливих варіанти врегулювання конфлікту через переговори:

1. Призупинення конфлікту, що передбачає укладання угоди про припинення дій, які завдають шкоду іншій стороні.

2. Домовленість щодо конкретних спірних питань.

3. Визначення та усунення причин, що спричинили конфлікт.

4. Повне примирення сторін.

Якщо принципова угода була досягнута, її потрібно деталізувати, юридично оформлювати, узгоджувати формулювання, терміни виконання, відповідальність і зобов’язання сторін, механізми контролю та вирішення можливих суперечок, які можуть виникнути під час виконання угоди. Якщо ж угода не була досягнута, розглядають можливості укладення документа, який залишає відкритими можливості для подальших переговорів, а також готують спільну заяву для ЗМІ. Якщо цілі однієї зі сторін були іншими, ніж досягнення угоди, то окремі етапи можуть бути припущені, інші ж набувають пріоритетного значення. Наприклад, якщо участь у переговорах була обумовлена пропагандистськими або інформаційними інтересами, то акцент роблять на дискусійному етапі, а інші етапи можуть бути відкладені. Після завершення переговорів важливо провести аналіз результатів, включно із оцінкою помилок, досягнень і процесу самого переговорного процесу.

Для вирішення конфліктів використовують метод конфліктного медіаторингу, що є технологією проведення переговорів за участю медіатора-посередника.

Висновки. Отже, ознакою правового конфлікту є наявність юридичного факту, завдяки якому між сторонами з гострими протиріччями та різноспрямованими інтересами й потребами виникають правові відносини, а їх учасники набувають взаємних прав та обов'язків. Це перетворює конфлікт із побутового, економічного, політичного на правовий. Конфлікт може виникнути як правовий спрямований або перетворитися на такий з іншого виду конфлікту.

Завдання для самостійної роботи

1. Співвідношення правового та юридичного конфлікту.
2. Конфліктний медіаторинг.
3. Стилі ведення переговорів у політичному конфлікті.

Питання для самоперевірки

1. Назвіть критерії та різновиди правових конфліктів.
2. Визначте багатопланову сутність поняття «управління конфліктом».
3. Яких принципів потрібно дотримуватися в процесі управління конфліктами?
4. На що спрямована діяльність з попередження конфліктів?

Завдання для перевірки знань

1. Цілеспрямований вплив на процеси конфліктної взаємодії, що прагне забезпечити конструктивне вирішення соціально важливих завдань, які актуалізувалися за умов конфлікту, – це:

а) управління конфліктом;

б) прогнозування конфліктних ситуацій;

в) попередження конфліктів;

г) усі відповіді правильні.

2. Правовий конфлікт, як і будь-який інший, має:

а) динамічний характер;

б) зміни станів системи відносин і ситуацій;

в) юридичні наслідки;

г) усі відповіді правильні.

3. Правовий конфлікт може бути вирішений за допомогою:

а) переговорів;

б) медіації;

в) юрисдикційним способом;

г) усі відповіді правильні.

4. Технологія проведення переговорів за участю медіатора-посередника – це:

а) цілковите примирення сторін;

б) домовленість щодо конкретних спірних питань;

в) конфліктний медіаторинг;

г) усі відповіді правильні.

5. До соціальних технологій управління конфліктами належать:

а) організаційно-адміністративні – ґрунтуються на дії законодавчих актів, указів, постанов, розпоряджень і наказів влади центральної та місцевої;

б) економічні, які містять економічні стимули (чи санкції) й дозволяють врахувати (задовольнити чи скерувати) інтереси сторін-суперників;

в) соціально-психологічні, що застосовуються з метою здійснення коригуючого впливу на конфліктуючих суб’єктів (їх групи) завдяки ізолюванню, роз’єднанню, переконанню у дотриманні коректних норм поведінки чи наданню нових спільних завдань, які б сприяли співробітництву й інтеграції інтересів;

г) усі відповіді правильні.

Тема 6. Медіація як особливий вид посередництва

6.1. Поняття та природа медіації.
6.2. Принципи медіації.
6.3. Види медіації.
6.4. Моделі медіації.
6.5. Учасники та сторони медіації.

Вступ

Медіація є одним із найпоширеніших альтернативних методів вирішення конфліктів (суперечок) у всьому світі. Впровадження медіації в Україні на сьогодні є одним із актуальних напрямів реформування системи доступу громадян до справедливого правосуддя й ефективним способом зменшення конфліктного потенціалу суспільства загалом. З цієї причини кожен професійний юрист повинен мати знання про медіацію, а також навички та вміння працювати з цим інструментом альтернативного вирішення конфліктів (суперечок).

6.1. Поняття та природа медіації

У літературі існують різні точки зору щодо походження терміна «медіація»:

– за однією версією, він походить від латинського «mediatio», що означає здійснення посередництва, або від «mediare», що означає бути посередником;

– за іншою версією, він виник від грецького слова «medos», яке означає нейтральний і незалежний від сторін. Медіація – це структурований, добровільний і конфіденційний процес позасудового врегулювання конфлікту (суперечки), в якому медіатор (посередник) допомагає сторонам зрозуміти свої інтереси та знайти ефективні способи щодо досягнення взаємоприйнятного рішення.

Метою медіації є обговорення, усвідомлення й оброблення складної конфліктної (проблемної) ситуації з метою знайти оптимальний вихід. Обговорення охоплює різні погляди та думки, які часто несумісні, стосовно подій або варіантів вирішення складної

ситуації. Результатом успішної медіації є конкретна угода, яка може бути юридично оформлена лише в тому разі, якщо всі сторони конфлікту (суперечки) згодні з її умовами [22].

Основними передумовами медіації є бажання сторін до мирного врегулювання конфлікту (суперечки) і добровільність їх участі в процесі медіації. Об'єднавши зусилля для розв'язання проблеми, сторони конфлікту можуть очікувати досягнення домовленостей і згоди, що сприяє конструктивним відносинам і спільній діяльності.

Медіація відрізняється від інших альтернативних методів урегулювання конфліктів, як-от переговори й арбітраж (рис. 6.1), за декількома ключовими особливостями:



Рисунок 6.1 – Суттєві відмінності медіації від інших альтернативних способів урегулювання конфліктів

– медіація – це специфічний вид переговорів, які мають свою власну структуру;

– вона передбачає обов'язкову участь медіатора, який є як незалежна третя сторона;

– медіатор не є представником жодної зі сторін конфлікту та їх адвокатом;

– медіатор сприяє сторонам у проведенні переговорів і досягненні взаємоприйнятного рішення;

– медіатор не займається дослідженням доказів і встановленням фактів;

– медіатор не намагається примусити сторони до прийняття конкретного рішення і не надає порад щодо можливих варіантів рішень;

– медіатор не приймає обов'язкового для сторін рішення;

– велика активність і самостійний пошук можливих рішень з боку самих сторін є важливою частиною процесу медіації.

Отже, медіація є особливою формою переговорів, де роль медіатора визначається його місцем і функціями в цьому процесі. Оскільки медіатор не має повноважень для прийняття рішень, жодне рішення не може бути нав'язане без згоди обох сторін. Це сприяє зменшенню напруження між сторонами конфлікту та зменшенню ймовірності того, що будь-яка зі сторін буде вступати в конфлікт та захищати лише свої інтереси.

Приклад. Правильне розуміння сутності медіації важливе, оскільки це допомагає уникнути непорозумінь і помилок на практиці. Часто сторони можуть сприймати медіатора як адвоката або експерта, який надає поради щодо вирішення конфлікту. Іноді вони можуть розглядати медіатора як арбітра, який повинен ухвалити рішення. У таких випадках процедура медіації може стати конфронтувальною та погіршити ситуацію.

Медіацію можна проводити в різні моменти, оскільки вона є позасудовою процедурою. Це може бути до подання справи до суду, під час судового розгляду або виконання судового рішення. Основні складові медіації охоплюють:

1. Забезпечення розуміння. Медіація передбачає створення взаємного розуміння між сторонами конфлікту.

2. Чітка структура. Процес медіації має певний порядок і послідовність дій, що сприяє конструктивному діалогу та пошуку можливих варіантів рішення. Водночас він є гнучким і дає змогу повертатися до попередніх етапів за потреби.

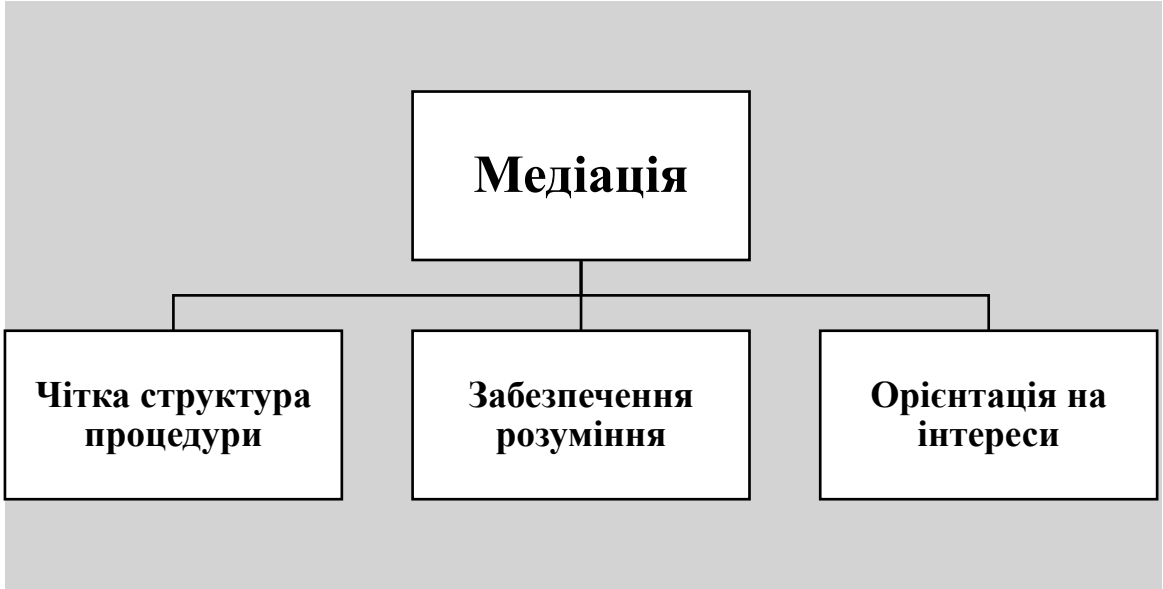


Рисунок 6.2 – Основні компоненти медіації

3. Забезпечення розуміння. Основною метою медіатора є допомога сторонам конфлікту в розумінні їхніх почуттів, потреб та інтересів. Використовуючи різні медіаційні методи й інструменти, важливо переконатися, що сторони мають правильне уявлення про сутність проблеми (конфліктної ситуації). Спільне розуміння ситуації дає можливість аналізувати їхні інтереси та потреби.

4. Орієнтація на інтереси. Важливим аспектом медіації є визначення того, що є важливим для сторін конфлікту. Медіатор має спрямовуватися на виявлення справжніх інтересів і потреб учасників, а не на свої власні.

Приклад. Для початківців у медіації досить часто важливо прийняття самим медіатором рішення. Це може призвести до спроби прискорити переговорний процес. Важливо пам’ятати, що медіатор відповідає за проведення переговорів, а не за їхні результати. Тому потрібно акцентувати увагу на уважному розгляді інтересів і потреб сторін. Конструктивна співпраця під час медіаційної процедури можлива за дотримання певних вимог (рис. 6.3).



Рисунок 6.3 – Завдання медіації

Як видно з усього вищезазначеного, центральною основою в медіації є пошук потреб та інтересів сторін у конфлікті. Зазвичай учасники конфлікту спотворюють свої істинні потреби й інтереси, асоціюючи їх зі своєю позицією. Тому важливо враховувати, що позиція сторін може охоплювати певні вимоги або заперечення (рис. 6.4).



Рисунок 6.4 – Приклади мовленнєвих зворотів,
що характеризують позиції сторін

Зазвичай у юридичній практиці такі позиції визначають предмет позову, наприклад відшкодування збитків, сплату аліментів, виплату заборгованості, виселення з житла тощо. Інтереси й потреби означають те, що дійсно має значення для учасників конфлікту. Це внутрішнє бажання особи, яке визначає її позицію. Ніхто з експертів, зокрема медіатор, не може це встановити самостійно. Розуміння й усвідомлення власних потреб та інтересів, а також розуміння потреб та інтересів опонента допомагають знайти взаємоприйнятне рішення для обох сторін.

Приклад. Брат і сестра стали в конфлікт через спробу поділити шоколад, який батько залишив на столі. Після сварки батько вирішив поділити шоколад навпіл, давши одну половину синові, а іншу доньці. Проте обоє дітей залишилися незадоволені. Виявилося, що сестрі потрібен був акційний код, який був під обгорткою шоколаду, тоді як брат хотів обгортку додати до своєї колекції.



Рисунок 6.5 – Позиції, інтереси, потреби

Медіацію часто сприймають як юридичну або психологічну послугу. Проте медіація, хоч і має елементи правознавства і психології, сама по собі не є ні юридичною, ні психологічною послугою. Юридична діяльність передбачає аналіз фактів справи, пошук правових аргументів і підстав для вирішення спору. Адвокати зазвичай представляють інтереси однієї зі сторін, що може ускладнити використання медіації для вирішення конфлікту. Медіація натомість зосереджена на інтересах сторін, а не на предметі спору, і має відмінну спрямованість.

Психологічна діяльність зазвичай вивчає причини конфлікту й емоційний стан його учасників, працюючи з їхніми емоціями. На відміну від психології медіація охоплює не лише роботу з емоціями, але й розгляд проблеми й інтересів учасників конфлікту.

Медіація є практично орієнтованою міждисциплінарною галуззю, тісно пов'язаною з численними іншими сферами знань: правознавство, психологія, культурологія, лінгвістика і соціологія.

Сфери застосування медіації. Медіаційний процес не обмежується жодною конкретною галуззю права. Його можна використовувати в різних сферах, а саме:

– вирішенні справ значної тяжкості або випадків середньої тяжкості;

– примиренні в подружніх відносинах і встановлення нормальних стосунків поза шлюбом;

– покращенні взаємин між сусідами;

– досягненні згоди між сторонами в трудових правовідносинах;

– розв'язанні питань щодо відшкодування моральної та/або матеріальної шкоди;

– корпоративному управлінні – вирішення конфліктів між членами ради та встановлення меж між наглядом і управлінням, спорів акціонерів та інвесторів, між компанією й посадовими особами тощо;

– справах адміністративного характеру – урегулювання спорів між органами державної влади або місцевого самоврядування та приватними особами з метою мирного вирішення публічно-правових конфліктів і сприяння діалогу між громадянами та владними органами;

– господарських спорах – між суб'єктами підприємницької діяльності;

– вирішенні міжнародних конфліктів.

Також важливо зазначити, що медіація може застосовуватися не лише для вирішення конфліктів, але й у відносинах, пов'язаних із започаткуванням бізнесу, а також у внутрішньоособистісних конфліктах, де особа не може самостійно визначитися щодо окремих аспектів свого життя.

Переваги медіації. Альтернативою судовому розгляду конфліктів стає медіація, яка має ряд очевидних переваг:

1. Заощадження часу: медіація може вирішити конфлікт за декілька годин, тижнів або, в окремих випадках, місяців, порівняно із судовим процесом, який може тривати роками.

2. Заощадження фінансових ресурсів: витрати на медіацію зазвичай значно менше, ніж на судовий процес, який охоплює судовий збір та витрати на адвокатів. У судовому процесі може також статися знецінення спору впродовж багатьох років, тоді як медіація може швидко вирішити конфлікт без втрати матеріальних цінностей.

3. Неофіційність: медіація дає змогу сторонам бути більш долученими в процес, оскільки вона не обмежена формальними правилами й процедурами судового процесу. Сторони самі обирають дати та тривалість зустрічей, що збільшує їх впевненість у подальшому результаті.

4. Гнучкість і контроль: під час медіації сторони мають контроль над процесом і переговорами, що дає змогу їм більш активно брати участь у прийнятті рішення.

5. Конфіденційність і репутація: медіація гарантує конфіденційність і нерозголошення інформації, зберігаючи репутацію обох сторін конфлікту, що відрізняється від відкритого судового процесу.

6. Сталість рішення: медіація дає змогу знайти рішення, яке задовольняє обидві сторони конфлікту, що зазвичай важко досягти в судовому процесі, який дотримується чітких норм права. Усі узгоджені в медіації рішення є практично виконуваними, оскільки вони базуються на спільній згоді сторін.

6.2. Принципи медіації

Механізм проведення медіаційної процедури базується передусім на системі певних принципів, які враховують досвід використання медіації в різних країнах, культурні особливості населення та юридичні традиції кожної конкретної держави. Історія розвитку медіації в зарубіжних країнах показує, що принципи медіаційної процедури сформувалися під час практики, були сформульовані в документах, що стосуються медіаційної діяльності, і пізніше були закріплені в законодавчих актах.

У статті 4 проєкту Закону України «Про медіацію» наведено такі принципи медіації: добровільна участь, активна участь, самовизначення та рівність прав сторін у процесі медіації, незалежність, безперешкодність і нейтральність медіатора, а також конфіденційність інформації, що стосується медіації [17]. Варто зазначити, що цей перелік принципів не є вичерпним. З урахуванням норм проєкту Закону України «Про медіацію» і науково-практичного доробку медіаторської спільноти принципи медіації можна умовно поділити на організаційні й процедурні. Організаційні принципи описують особливості організації медіації та статус учасників цього процесу. Процедурні принципи визначають порядок проведення медіації (рис. 6.6).

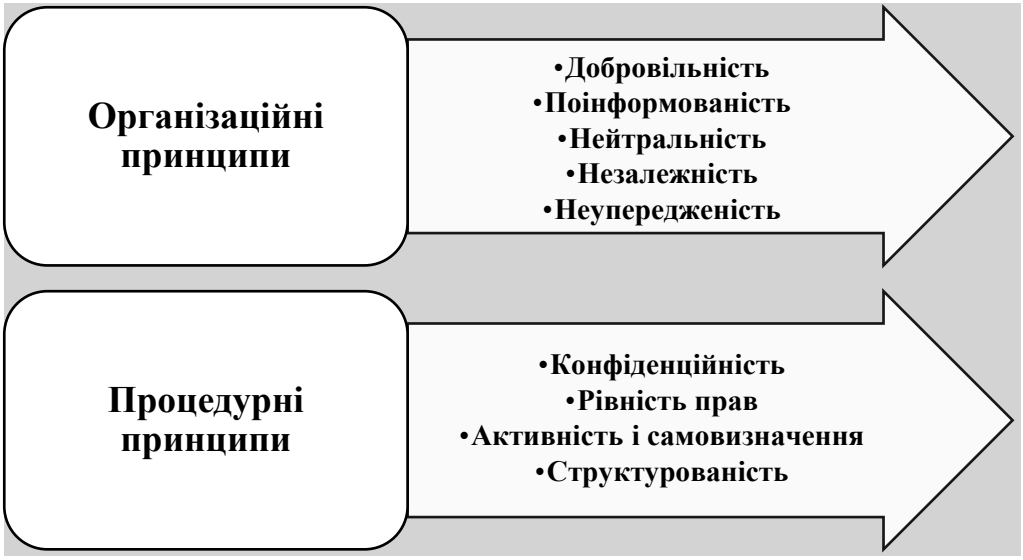


Рисунок 6.6 – Процедурні принципи медіації

Принцип активності та самовизначення (принцип власної відповідальності), визначений у статті 6 проєкту Закону України «Про медіацію», передбачає, що учасники медіаційного процесу самостійно визначають обсяг питань, які будуть обговорюватися, можливі способи вирішення конфлікту (спору) між ними, умови угоди, терміни й методи її виконання й інші питання, які стосуються конфлікту (спору) та процесу медіації, з урахуванням порад медіатора й інших учасників медіації. Остаточні рішення приймають виключно сторони, які беруть участь у медіації.

Медіатор діє як посередник, який координує медіаційний процес, стежить за дотриманням правил цього процесу та має компетентність, що сприяє усвідомленню сторонами власних

інтересів і потреб один одного. Проте варто зазначити, що медіатор не приймає рішень і не надає жодних порад стосовно можливих рішень. Отже, самі сторони пропонують способи вирішення конфлікту та несуть відповідальність за їх реалізацію. Принцип добровільності означає, що сторони мають право самостійно вирішувати, чи брати участь у процедурі медіації і чи припиняти її на будь-якому етапі. Важливим аспектом цього принципу є їх право приймати рішення про вирішення конфлікту лише за взаємною згодою. Принцип добровільності в медіації має зовнішній і внутрішній аспекти (рис. 6.6).

Цікава думка. Двері до пізнання завжди відчиняються зсередини. Медіатор допомагає відчинити ці двері, але ці сторони самі рухаються до досягнення порозуміння. Також важливо зауважити, що принцип добровільності стосується не лише сторін конфлікту, а також медіатора. Добровільність медіатора полягає в тому, що у випадку, коли він розуміє, що немає можливості для конструктивної роботи в медіаційній процедурі, відсутні бажання сторін вирішити конфлікт, або з будь-яких інших причин, які можуть заважати проведенню медіації, він має право припинити переговори та вийти з них.

Принцип рівності прав у медіації гарантує, що всі сторони мають однаковий обсяг суб'єктивних прав та їм не надається ніяких привілеїв або обмежень на підставі раси, кольору шкіри, політичних, релігійних, статевих, етнічних чи соціальних переконань, майнового статусу, місця проживання, мови або будь-яких інших ознак. Кожній стороні надається однакова можливість висловити свої думки, висловити зауваження, визначити порядок денний, оцінити прийнятність пропозицій та умов для досягнення компромісу.

Принцип конфіденційності означає, що інформація, пов'язана з підготовкою та проведенням медіації, залишається конфіденційною, якщо сторони медіації не домовилися інакше. Ні медіатор, ні сторони й інші учасники медіації не мають права розголошувати інформацію, що стосується медіаційного процесу, без згоди сторін. Конфіденційність також вимагає, щоб учасники конфлікту не використовували інформацію з медіації для інших цілей або проти інших учасників.

Також варто зазначити, що конфіденційність у медіації може бути процедурною і предметною. У медіації часто проводяться окремі зустрічі, під час яких кожна сторона може передати медіатору інформацію, яку вона не бажає відкривати іншій стороні. Межі конфіденційності такої інформації також повинні бути визначені медіатором, оскільки отримана під час окремих зустрічей інформація може суттєво вплинути на здійснення взаємовигідного вирішення конфлікту.

Принцип нейтральності та неупередженості медіатора, зазначений у ст. 8 проєкту Закону України «Про медіацію», вимагає, щоб медіатор був об'єктивним і нейтральним по відношенню до сторін конфлікту, допомагаючи їм спілкуватися, досягати згоди та вести переговори. Медіатор не має вказувати на перевагу жодній зі сторін, але повинен створити атмосферу, в якій сторони почувають себе комфортно. Медіатор також не втягується в сутність конфлікту та не намагається визначити, яке рішення він би взяв на себе у цій ситуації. Нейтральність медіатора оцінюється не стільки його внутрішніми переживаннями, скільки сприйняттям сторонами його неупередженості.

Принцип незалежності означає, що медіатор є незалежним від сторін конфлікту й інших осіб, як-от експерти, представники та державні органи. Ніхто не може втручатися в його роботу або викладати на нього певний тиск. Тобто медіатор є незалежним від зовнішніх і внутрішніх чинників, які можуть вплинути на процедуру медіації.

Принцип поінформованості передбачає, що сторони конфлікту повинні бути належно проінформовані щодо своїх правових та інших позицій, які можуть вплинути на прийняття подальших рішень. Це забезпечує, що медіаційний процес пройде відкрито та без упущень в інформації та фактах.

Також важливо зауважити, що сторони конфлікту мають право консультуватися з експертами в різних галузях для отримання необхідної інформації. Важливо забезпечити, щоб медіатор не намагався замінити собою фахівця з предмета конфлікту та не надавав консультації сторонам, оскільки його роль полягає в інших аспектах процесу медіації.

Принцип структурованості та гнучкості в медіації означає, що медіатор має будувати переговори у визначеній послідовності. Всесвітня та національна практика свідчить про наявність конкретних етапів у медіаційному процесі, тому медіатор повинен рухатися послідовно від одного етапу до іншого. Ця структурованість допомагає досягти позитивних результатів у вирішенні конфлікту. Однак, на відміну від судового процесу, медіація також повинна бути гнучкою, що означає, що процес медіації є довільним і довірливим. Гнучкість сприяє взаємному вислуховуванню, розумінню та прийняттю інтересів і потреб інших сторін.

Принцип відкритості результату означає, що сторони приймають реальні рішення, які можуть бути виконані обома сторонами конфлікту в конкретному часі та місці. Ці рішення повинні бути зрозумілими та прийнятними для сторін, і вони самі визначають способи вирішення конфлікту.

Крім того, медіація має за завдання враховувати інтереси і потреби всіх сторін у конфлікті. Отже, відкритість рішення також полягає в тому, що враховуються всі важливі моменти для сторін конфлікту.

6.3. Види медіації

Класифікація видів медіації допомагає систематизувати цей консенсуальний процес, визначити сферу його застосування та взаємодію з різними видами юридичної практики, а також встановити місце медіації серед інших методів альтернативного вирішення спорів. Цю класифікацію можна проводити за різними критеріями, але одним із найбільш розповсюджених є поділ медіації за категоріями конфліктів, у яких вона використовується. З цієї точки зору виділяють такі види медіації: комерційна, корпоративна, сімейна, трудова, земельна, цивільна, владна та інші.

Деякі з цих видів медіації можуть поділятися на підвиди, наприклад сімейна медіація може охоплювати сімейно-фінансову медіацію для вирішення спорів щодо розподілу майна в подружжя або транскордонну сімейну медіацію для сімей, які проживають у різних країнах.

Також існують різні типи медіації в Німеччині, які були розроблені та визнані важливими в теорії та практиці. Ці типи містять корпоративну медіацію, трудову медіацію, сімейну медіацію, медіацію між жертвою і кривдником (відновне правосуддя), шкільну медіацію, медіацію в громаді, а також медіацію у сферах банкрутства, страхування, адміністративного права, соціального права, охорони здоров'я та інтелектуальної власності.

Важливим досягненням у Німеччині є медіація в межах кримінального провадження, де медіатор сприяє вирішенню конфліктів між потерпілим та обвинуваченим. Цей вид медіації знайшов широке визнання й практичне застосування в кримінальних справах, особливо у справах неповнолітніх.

Усі ці види медіації відображають різноманітність і гнучкість цього методу вирішення конфліктів у Німеччині.

Екологічна медіація відрізняється від інших країн за своєю нетрадиційною природою. Вона належить до медіації в галузі екологічного права й містить вирішення спорів, пов'язаних з довкіллям, які належать до сфери публічної діяльності, а саме планування будівництва й екологічного питання.

Традиційно медіацію розглядають як альтернативний спосіб вирішення вже виниклих конфліктів між сторонами. Проте з часом медіація почала використовуватися не лише для розв'язання існуючих спорів, але й як профілактичний інструмент.

На сьогодні медіація може бути використана з різною метою:

– превентивна медіація, спрямована на запобігання конфліктам і спорам, що можуть виникнути в майбутньому;

– медіація вирішення спорів, яку використовують для розв'язання існуючих конфліктів між сторонами.

Одним із можливих варіантів застосування превентивної медіації є медіація під час укладання договорів, яка може бути долучена в діяльність нотаріусів для допомоги сторонам у розробці проєкту договору. Це дає змогу погоджувати умови договору з метою запобігання майбутнім конфліктам, пов'язаним з його тлумаченням або недійсністю.

З часом медіація стала інтегрованим елементом діяльності різних органів, що займаються правозастосовною діяльністю, завдяки її ефективності як інструменту вирішення конфліктів.

Відповідно до цього виділяють такі категорії медіації:

1. Приватну (зовнішню) медіацію, яка є незалежним інструментом для вирішення правових конфліктів і розглядається як окремий вид професійної діяльності.

2. Інтегровану медіацію, яка вбудована в діяльність юридичних органів, таких як нотаріальна і судова медіація, а також медіація, яка проводиться в рамках інших юридичних органів. Важливо зазначити, що інтегровану медіацію можна впровадити двома способами: як самостійну процедуру або як технологію для вирішення конфліктів. Наприклад, у першому випадку медіація може бути частиною судового процесу, яка проводиться спеціально натренованими фахівцями і може бути запрошена на будь-якому етапі судового розгляду. Крім того, законодавство дає нагоду суддям використовувати певні медіаційні методи й техніки під час розгляду справи в суді, якщо це сприяє вирішенню конфлікту між сторонами.

Поза вже вказаними критеріями, можна також розглянути інші способи класифікації медіації. Отже, розрізняють:

1. За критерієм оплати послуг медіатора:

– платна медіація, де медіатор отримує винагороду за свої послуги;

– безоплатна медіація, де медіатор надає свої послуги безкоштовно.

2. Залежно від суб’єкта, що ініціює процес:

– медіація, ініційована сторонами конфлікту;

– медіація, ініційована іншими особами, які не є сторонами конфлікту.

3. Залежно від кількості медіаторів:

– медіація, що проводиться одним медіатором;

– комедіація (групова, колективна), що проводиться кількома медіаторами.

4. Залежно від технології, що використовують під час проведення медіації:

– медіація, що проводиться за присутності обох сторін;

– шатл-медіація (човникова медіація), де процедура заснована на індивідуальних зустрічах медіатора і сторін окремо, коли

сторони перебувають у різних приміщеннях, а медіатор виконує роль посередника між ними, сприяючи їхнім переговорам.

5. Залежно від зв'язку медіатора зі сторонами:

– медіація з зовнішнім медіатором;

– внутрішньоорганізаційна медіація, коли медіатор є працівником у підприємстві, корпорації або асоціації.

Важливо зазначити онлайн-медіацію як перспективний напрям розвитку примирної процедури. Онлайн-медіація розглядається в рамках ODR (Online Dispute Resolution) як окремий сегмент альтернативного вирішення конфліктів. Ця форма медіації проводиться дистанційно за допомогою інтернету і дає змогу економити час і гроші, які сторони витратили б на традиційну медіацію, а також долати географічну відстань між ними і полегшувати комунікацію.

Проте в літературі також висловлюють критичні зауваження щодо цієї процедури, оскільки вона може призвести до втрати емоційної взаємодії між медіатором і сторонами, а також можуть виникнути труднощі в комунікації.

6.4. Моделі медіації

Практика медіації на міжнародному рівні та в різних країнах має великий різноманітний характер. Медіація є надзвичайно гнучким процесом з обмеженою формальністю та відсутністю жорсткої структури, як у судовому процесі. Поза вирішенням конкретних юридичних суперечок учасники медіації можуть вдаватися до пошуку рішень для задоволення різних своїх потреб, за цих умов досягати інших, додаткових цілей.

Як інструмент для вирішення суперечок та досягнення згоди, медіація може бути застосована в різних соціальних і правових контекстах. Усі учасники медіації, охоплюючи сторони конфлікту, їхніх представників і передусім самих медіаторів, повинні чітко усвідомлювати, яку модель медіації краще вибрати для конкретної суперечки, яку роль вони відіграють у процесі медіації, чого вони очікують від процесу та як вони можуть сприяти досягненню остаточного результату медіації.

Важливо зазначити, що в науковій, методологічній і прикладній літературі, присвяченій медіації, часто використовують терміни «моделі медіації», «види медіації», «медіаційні стилі», «типи медіатора» та «підходи до медіації». Модель медіації – це уявний опис набору певних технік, інструментів, прийомів і стратегій, які медіатор використовує, а також його стиль поведінки і спосіб спілкування з учасниками медіації. Це опис, що ідеалізується, який характеризує процес медіаційних переговорів, вплив медіатора на рішення сторін і методи досягнення цілей медіації.

Існують різні моделі медіації: приватна (позасудова) медіація, яка повністю незалежна від судового процесу; присудова медіація, яка охоплює певну координацію із судовим процесом, але відокремлює процедуру медіації від самого суду як інституту; медіація в межах судового процесу, яка має локальний та особистий зв'язок з судом і проводиться в рамках розгляду справи в суді.

Залежно від ролі, яку медіатор відіграє в процедурі медіації, існують чотири моделі медіації:

1. Модель «рятівника», де медіатор, не маючи спеціальних професійних знань і навичок, допомагає вирішити незначні, переважно побутові конфлікти.

2. Модель, в якій медіатор відіграє роль посередника і є третьою стороною в спорі. Він створює атмосферу конструктивної співпраці, дбає про коректне ставлення сторін одна до одної, сприяє реалістичному оцінюванні ситуації сторонами та прийняттю адекватного рішення.

3. Модель, де медіатор для вирішення конфлікту може використовувати широкий набір засобів і методів ведення перемовин, включно із маніпулюванням сторонами.

4. Модель, де медіатор є організатором вирішення конфлікту. Це найбільш поширена модель медіації у світовій практиці.

Л. Булль виділяє чотири моделі медіації, а саме: терапевтичну, фасилітаційну, регулятивну й оцінну. Водночас як Б. Буш і Д. Фолджер використовують інший підхід, але обидва автори визначають три практичні моделі медіації залежно від філософії та цілей процесу:

1. Медіація, спрямована на вирішення конкретних проблем сторін конфлікту (problem-solving mediation).

2. Реляційна медіація, або медіація відносин (relational mediation).

3. Гармонійна медіація (harmony mediation).

Хоча автори надають перевагу трансформативній медіації у своїй практиці і дослідженнях, вони також визначають ці три практичні моделі медіації, які можуть розрізнятися залежно від філософії та цілей самого процесу.

6.5. Учасники та сторони медіації

Один із ключових принципів медіації полягає в активній участі та самовизначенні її учасників. Тому для всіх, хто бере участь у медіації, будь-то медіатори чи сторони конфлікту, важливо розуміти свій статус у цьому процесі, знати свої права й обов'язки, які випливають із участі в медіації, та ознайомитися з умовами проведення цієї процедури.

Право на медіацію за своєю сутністю є суб'єктивним правом фізичних та юридичних осіб і може бути розглянуте як природне право людини. Українське законодавство регулює спори за участю судді.

Сторонами медіації є фізичні або юридичні особи, які для вирішення конфлікту або спору між ними укладають договір з медіатором про надання послуг з медіації.

Правові умови участі сторін у медіації можуть відрізнятися. Типовий сценарій охоплює ситуацію, коли обидві сторони медіації є фізичними особами. Важливою передумовою для їхньої участі в медіації є їхня здатність до укладання угоди. Під угоздатністю для цілей медіації розуміємо сукупність властивостей, які дають змогу особі бути здатною до прийняття рішень і визнавати права й обов'язки. Дієздатність сторони медіації визначає її здатність приймати рішення та приймати на себе зобов'язання. Деліктоздатність сторони медіації означає її здатність нести соціальну (і, відповідно, юридичну) відповідальність за прийняті рішення в процесі медіації.

Наприклад. Психічний розлад особи, який суттєво впливає на її здатність розуміти значення своїх дій та/або керувати ними, а також зловживання алкоголем, наркотиками, токсичними речовинами тощо, якщо ці дії призводять до фінансових проблем для особи, її родини або інших осіб, за законом можуть слугувати підставою для обмеження цивільної дієздатності (згідно зі статтею 36 Цивільного кодексу України).

Умови й успішність участі сторін у медіації значно залежать від стадії розвитку конфлікту, на якій перебувають його учасники, і від того, чи визнають вони існування конфлікту. Медіація може бути ефективною на різних етапах конфлікту, включно із ранніми стадіями та ситуаціями, коли сторони вже виснажені тривалим протистоянням. Однак заперечення існування конфлікту або намагання завдати шкоду опоненту може ускладнити чи унеможливити участь у медіації. Психологічна готовність сторін до вирішення конфлікту через переговори та співпрацю є важливою передумовою успіху медіації.

Участь у медіації є добровільною. Сторони конфлікту (спору) мають право звертатися до медіації, коли вони вважають це за потрібне, і можуть припинити її в будь-який момент, а також звернутися до суду або третейського суду. Навіть у випадках, коли медіація є обов'язковою попередньою стадією вирішення спору, принцип добровільності залишається незмінним. Сторони конфлікту самостійно вибирають медіатора чи згоджуються на участь у медіації через систему безоплатної правової допомоги, яка забезпечує доступ до медіації.

Самі сторони медіації визначають питання, які будуть обговорюватися, способи вирішення конфлікту (спору), зміст угод, строки та способи їх виконання, а також інші аспекти, пов'язані з конфліктом (спором).

Сторони медіації мають право:

- за взаємною згодою обирати медіатора (медіаторів);
- відмовитися від медіатора;
- у будь-який момент відмовитися від участі в медіації;
- брати участь у проведенні медіації;

• користуватися допомогою перекладача, експерта та інших осіб, визначених за домовленістю сторін медіації;

• у разі невиконання чи неналежного виконання угоди, яка створена на основі результатів медіації, звернутися до суду у встановленому законодавством порядку.

Сторони медіації зобов'язані:

• вступати до процедури медіації з чесними намірами й діяти відповідно до правил медіації;

• повідомляти іншу сторону та медіатора про обставини, які перешкоджають проведенню чи продовженню медіації (наприклад, відсутність необхідних повноважень у представника юридичної особи, випадки домашнього насильства особою, яка бажає брати участь у сімейній медіації тощо);

• добросовісно виконувати договір про проведення медіації та угоду, що була укладена на основі результатів медіації.

Висновки. Процес медіації є вільним і конфіденційним процесом, у якому нейтральна третя особа (медіатор) допомагає сторонам знайти взаємоприйнятний спосіб вирішення складної ситуації. Однією з особливостей медіації є те, що сторони самостійно беруть на себе відповідальність за прийняття рішення та його подальше виконання. Незважаючи на різноманіття медіаційних практик, часто медіатори, особливо новачки, віддають перевагу якійсь конкретній моделі медіації, застосовуючи її без належного аналізу стосовно предмета конфлікту й особливостей його учасників. Важливо пам'ятати, що медіаторам необхідно уникати піддаватися жодній з існуючих моделей медіації, оскільки кожен конфлікт, його причини, умови виникнення, сторони, їх потреби й інтереси є унікальними. Тому неможливо знайти універсальний підхід до вирішення конфліктів між людьми. Потрібно також підкреслити, що наявність чітко визначеного статусу сторін медіації є важливим засобом захисту їхніх прав під час цього процесу. На сьогодні права й обов'язки сторін медіації, а також способи захисту їх прав не є предметом спеціального законодавства, але вони покриваються нормами цивільного, господарського й сімейного права, які визначають зміст та умови укладення договорів.

Завдання для самостійної роботи

1. Розвиток медіації в Україні.
2. Юридичні аспекти медіації.
3. Різновиди медіації.
4. Особливості застосування медіації.

Питання для самоперевірки

1. Що таке медіація?
2. Дайте характеристику організаційним і процедурним принципам медіації.
3. За якими критеріями класифікують медіацію?
4. Назвіть види медіації.
5. Назвіть чотири моделі медіації, які залежать від ролі медіатора в процедурі медіації.
6. Що таке право на медіацію?
7. Хто може бути іншими учасниками медіації?
8. Розкрийте морально-психологічні умови участі сторони в медіації.

Завдання для перевірки знань

1. Основними характерними рисами медіації є:

а) медіація є особливим видом переговорів, що мають певну структуру; обов'язкова участь медіатора; медіатор не є представником жодної зі сторін;

б) медіатор сприяє сторонам у проведенні переговорів і досягненні взаємоприйнятного рішення; медіатор не досліджує доказів і не встановлює фактів;

в) медіатор не примушує сторін до прийняття певного рішення та не надає порад щодо можливих варіантів рішень; медіатор не виносить обов'язкового для сторін рішення; активна роль самих сторін у переговорах щодо самостійного пошуку можливих рішень;

г) усі відповіді правильні.

2. Що є перевагами медіації:

а) економія часу, економія фінансових ресурсів, неофіційність процедури, гнучкість і контроль, конфіденційність і збереження репутації, сталість рішення;

б) багато часу триває, фінансово затратно, гнучкість і контроль, конфіденційність і збереження репутації, сталість рішення;

в) економія часу, економія фінансових ресурсів, гнучкість і контроль, конфіденційність і збереження репутації, можна не виконувати рішення;

г) усі відповіді правильні.

3. Основними компонентами медіації є:

а) чітке структурування процедури;

б) забезпечення розуміння;

в) орієнтація на інтереси;

г) усі відповіді правильні.

4. Процес медіації – це:

а) вимушений і конфіденційний процес, у якому медіатор допомагає сторонам знайти взаємоприйнятний варіант вирішення ситуації, що склалася. Не учасники беруть на себе відповідальності за прийняття рішення та його виконання, а медіатор;

б) добровільний і конфіденційний процес, у якому нейтральна третя особа (медіатор) допомагає сторонам знайти взаємоприйнятний варіант вирішення ситуації, що склалася. Особливою рисою медіації є те, що сторони спільно беруть на себе відповідальність за прийняття рішення та його виконання;

в) необхідний і конфіденційний процес, у якому медіатор спостерігає, а сторони самі знаходять взаємоприйнятний варіант вирішення ситуації, що склалася. Учасники спільно беруть на себе відповідальність за прийняття рішення, але можуть не дотримуватися виконання;

г) усі відповіді правильні.

5. Принцип рівності прав сторін медіації – це:

а) коли медіатор є незалежним від зовнішніх і внутрішніх чинників, які можуть вплинути на процедуру медіації;

б) коли сторони приймають рішення, які є реальними для виконання обома сторонами конфлікту, вимірюваними в часі та просторі;

в) коли сторонам надаються однакові права висловлювати свої думки, зауваження, визначати порядок денний, оцінювати прийнятність пропозицій та умов примирення;

г) усі відповіді правильні.

Тема 7. Медіатор як професія

7.1. Медіатор як професія.
7.2. Компетентності медіатора.
7.3. Техніки медіатора.

Вступ

Медіатор відіграє важливу роль у процесі медіації, беручи на себе роль організатора та керівника цієї процедури. Від його професійної майстерності значною мірою залежить успішність і досягнення позитивного результату для сторін, які беруть участь у медіації. Медіатор є як аналізатор конфлікту, інформує сторони про сутність і можливості медіаційного процесу, організовує та керує процедурою, а також допомагає сторонам генерувати ідеї щодо вирішення конфлікту. Для ефективного виконання своїх обов'язків медіатор повинен мати різноманітні компетентності та спеціальну підготовку.

Медіатор – це нейтральний і незалежний фахівець, спеціально підготовлений для надання допомоги сторонам у вирішенні їх конфлікту (спору), організації та проведенні медіації.

7.1. Медіатор як професія

У багатьох країнах світу, а в Україні останнім часом, медіатор став самостійною професією, яка долучена до класифікатора професій (за кодом 2442.2 – Фахівець з урегулювання конфліктів та медіації у соціально-політичній сфері). Професійна діяльність медіатора належить до типу «суб'єкт-суб'єкт» (за класифікацією Є. О. Клімова), що передбачає взаємодію та спілкування з людьми з метою допомоги їм у вирішенні або запобіганні конфліктам. Для успішного виконання цієї ролі медіатор повинен мати різні навички та здібності, зокрема інтелектуальні, ораторські, емоційні та комунікативні навички й уміння. Зі свого боку діяльність медіатора належить до класу евристичних, оскільки вона вимагає

аналізу, досліджень, планування, управління, контролю, інтеракційних процесів між людьми, розробки та проєктування продуктивних способів і вирішення конфліктних ситуацій.

Медіатор – це підготовлений посередник у вирішенні конфліктів, який надає підтримку обом сторонам і допомагає їм знайти спільне рішення. Медіатор відповідає за процес, а не за рішення. Він є незалежною, нейтральною та безпристрасною особою, яка сприяє встановленню комунікації, проведенню переговорів і досягненню згоди стосовно виходу з конфлікту й укладення відповідної угоди [22].

Функції медіатора зображено на рисунку 7.1.

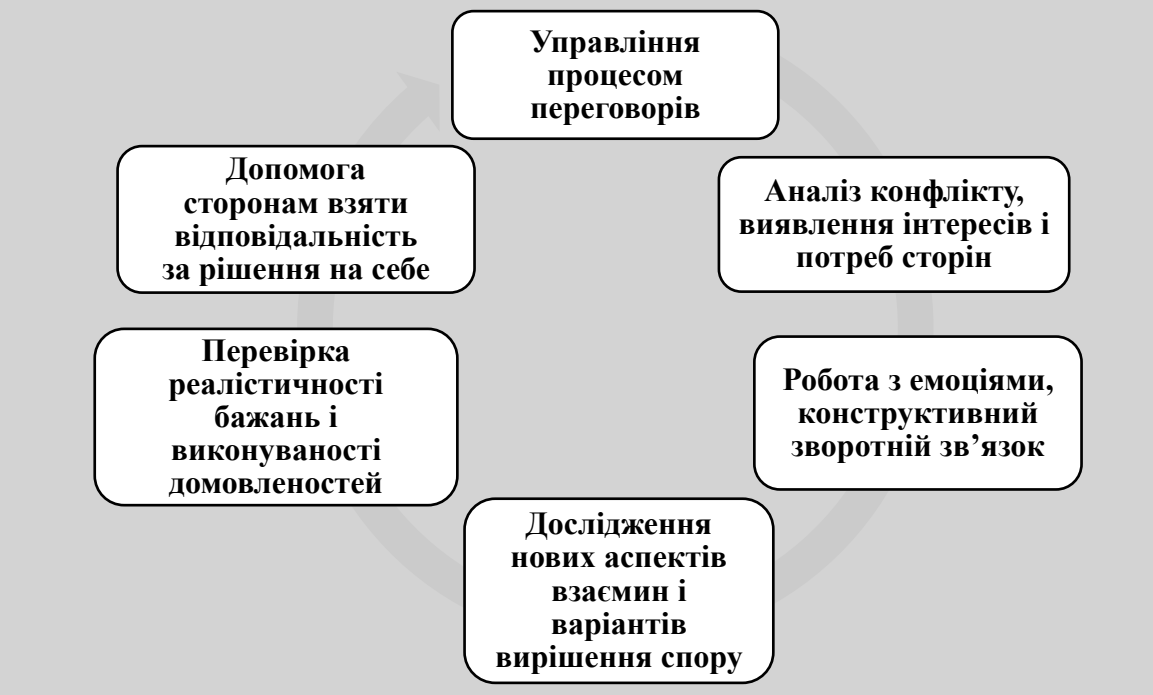


Рисунок 7.1 – Характеристика функцій медіатора

Функції медіатора (перелік їх не є вичерпним) [19]:

• ***Діагностична функція.*** Медіатор проводить діагностику конфлікту для визначення можливості долучення його в процедуру медіації. У медіаційному процесі медіатор сприяє сторонам у розкритті всіх точок конфлікту та виявленні їх реальних потреб, які часто ховаються за їхніми вихідними позиціями.

• ***Організаційна функція.*** Медіатор організовує та керує переговорами. Він створює комфортні умови для проведення переговорів, ознайомлює учасників з правилами проведення медіації та, за потреби, домовляється про додаткові правила, стежить

за їх дотриманням і коригує поведінку сторін у разі порушення правил.

• ***Освітньо-інформаційна функція.*** Медіатор надає інформацію сторонам та іншим учасникам медіації щодо процедури, принципів і правил медіації, її можливостей і переваг. У процесі медіації медіатор навчає сторони навичкам ведення переговорів і сприяє їх засвоєнню відповідними переговорними навичками.

• ***Підтримувальна функція.*** Медіатор формує та підтримує атмосферу довіри й співпраці між сторонами, надає психологічну підтримку, заохочуючи їх до спільної роботи у вирішенні конфлікту взаємовигідним способом. Медіатор ставиться однаково до обох сторін медіації, демонструє повагу до них і спонукає їх до пошуку конструктивних рішень.

• ***Трансляційна функція.*** За допомогою активного слухання медіатор забезпечує можливість сторонам бути почутими одна одною. Він повинен зрозуміти всі аспекти повідомлень, які обмінюють сторони, та точно передати ці повідомлення іншій стороні, уникнувши водночас вербальних конфліктів. Для цього медіатор може повторювати або переформулювати висловлення сторін медіації для забезпечення адекватного сприйняття їхніх поглядів.

• ***Функція примирення.*** Медіатор спрямовує увагу сторін на те, що їх об'єднує або принаймні що становить спільний інтерес. Для зниження емоційного напруження й усунення вербальних конфліктів у спілкуванні сторін медіатор активно використовує перефразування (переформулювання).

• ***Заборона втручання.*** Втручання державних органів, суб'єктів владних повноважень, фізичних і юридичних осіб у діяльність медіатора під час підготовки та проведення медіації заборонено.

• ***Імунітет свідка.*** Медіатор не може бути допитаним як свідок щодо відомостей, які він отримав у зв'язку з виконанням обов'язків медіатора, за винятком випадків, коли це необхідно для захисту прав дітей або запобігання шкоді фізичному чи психічному здоров'ю особи.

• ***Заборона суміщення функцій.*** Особа не може бути захисником, представником або законним представником сторони медіації у справі (провадженні), в якій вона надавала або надає послуги медіатора.

• ***Розмежування відповідальності.*** Медіатор несе відповідальність лише за проведення процедури медіації, а не за її результати чи зміст угоди, досягнутої сторонами в медіації. Він має право надавати сторонам консультації лише щодо порядку проведення медіації та фіксації її результатів.

Права медіатора. Під час проведення медіації медіатор має такі права:

– отримувати інформацію про конфлікт (спір), для якого його запрошено для допомоги у врегулюванні, від сторін конфлікту (спору), державних органів, посадових осіб, таким обсягом, який є необхідним і достатнім для проведення медіації. Зазвичай медіатор отримує інформацію про конфлікт і запит на медіацію від сторони конфлікту, що ініціює медіацію. Проте існують інші можливі способи отримання інформації та запиту на медіацію;

– в українських реаліях це може охоплювати направлення від центру безоплатної правової допомоги, центру соціальних служб для сім'ї, дітей і молоді, служби у справах дітей тощо;

– самостійно визначати методику проведення медіації з дотриманням законодавства про медіацію та міжнародно визнаних етичних стандартів медіації. Наприклад, деякі школи підготовки медіаторів і їх випускники можуть відмовлятися від проведення окремих зустрічей (кокусів) зі сторонами медіації;

– відмовитися від проведення медіації з етичних або особистих міркувань, а також у випадку виникнення конфлікту інтересів. Наприклад, спір, для вирішення якого сторони звернулися до медіатора, може асоціюватися з особистим життєвим досвідом медіатора, що ускладнює проведення медіації;

– отримувати відшкодування витрат, які витратив на підготовку та проведення медіації, у розмірі й формі, передбачених договором про проведення медіації;

– займатися своєю діяльністю на оплатній чи безоплатній основі, індивідуально або спільно з іншими медіаторами, створювати юридичні особи, об'єднання медіаторів, працювати на заробітній платі та здійснювати підприємницьку діяльність;

– збирати й поширювати анонімну інформацію про кількість, тривалість і результативність проведених медіацій.

Права медіатора під час проведення медіації можуть бути уточнені відповідно до умов договору про проведення медіації.

Медіатор ***не має права*** приймати рішення у конфлікті (спорі) між сторонами медіації або надавати конкретні поради щодо можливих способів його вирішення. Під час проведення медіації медіатор зобов'язаний виконувати такі обов'язки:

• дотримуватися вимог законодавства й етичних норм медіації;

• перевіряти повноваження захисників, представників та/або законних представників сторін медіації;

• повідомляти сторони медіації про конфлікт інтересів або інші обставини, що можуть унеможливити його участь у медіації;

• інформувати сторони про порядок проведення та правові наслідки медіації, надавати роз'яснення щодо процедури медіації та керувати нею;

• звертати увагу сторін на можливість звертання до відповідних спеціалістів (експертів), особливо щодо юридичних питань, пов'язаних з медіацією, у процесі укладення угоди після медіації та її реалізації.

Відповідальність медіатора. Враховуючи, що процедура медіації регулюється як правовими, так і етичними нормами, відповідальність медіатора має два аспекти: моральний та юридичний.

У позитивному (перспективному) плані відповідальність медіатора означає, що медіатор повинен чітко дотримуватися всіх вимог законодавства й етичного кодексу медіатора, роблячи все можливе для організації та проведення результативних і конструктивних переговорів між сторонами медіації.

У негативному (ретроспективному) аспекті відповідальність медіатора передбачає можливі негативні наслідки для медіатора у випадку порушення ним правових чи етичних норм, які регулюють проведення медіації. Крім того, медіатор, який є членом об'єднання медіаторів, несе професійну корпоративну відповідальність, що визначена статутом або положенням об'єднання, а також може мати дисциплінарну відповідальність.

У випадку порушення обов’язків, передбачених у договорі про проведення медіації, медіатор несе цивільно-правову відповідальність відповідно до умов цього договору. У процесі медіації сторони можуть користуватися допомогою адвокатів, перекладачів та експертів, спеціалістів у відповідній галузі (психологів, педагогів, лікарів, інженерів, аудиторів тощо). За згодою сторін під час проведення медіації можуть бути присутні інші особи. У випадку коли однією зі сторін медіації є неповнолітня особа, її батьки або піклувальники можуть брати участь, а в разі участі малолітньої особи її законні представники обов’язково беруть участь у медіації.

7.2. Компетентності медіатора

Компетентності медіатора являють собою динамічне поєднання знань, розуміння, цінностей, навичок і умінь, яке дає змогу йому виконувати свої функції як медіатора.

Для досягнення ефективності медіації та виконання своїх обов’язків медіатор повинен володіти такими якостями:

– бути розумним і активним слухачем;

– виявляти терплячість, бути переконливим і гнучким;

– демонструвати непідкупність, скромність та об’єктивність;

– залишати свою нейтральність і неупередженість щодо оцінки результатів вирішення конфлікту;

– мати творчий підхід, високу уяву і бути винахідливим.

Загальні характеристики медіатора мають відповідати цим якостям, і для досягнення цього медіатор повинен освоїти весь комплекс відповідних навичок, не обмежуючись лише теоретичними знаннями про медіацію, конфлікти, інтереси й потреби.

Для того щоб належно сфокусуватися на визначенні необхідних навичок, спершу важливо визначити роль, яку виконує медіатор. Визначено найважливіші з них:

• менеджера процесу, який забезпечує контроль, збереження конфіденційності та створює відчуття прогресу й можливості досягнення результату;

• помічника, який допомагає сторонам вийти з глухого кута і знайти спосіб досягнення взаємоприйнятного результату;

• збирача інформації, який аналізує зібрані дані та визначає спільні інтереси сторін і можливі варіанти досягнення згоди;

• «губки», яка всмоктує почуття та розчарування сторін, сприяючи зосередженню їхньої уваги на вирішенні проблеми й використанні їхньої енергії для вирішення ситуації;

• двигуна, який допомагає сторонам переглянути свою ситуацію, виявивши нові перспективи;

• тренера як перед початком, так і під час процесу медіації;

• коуча, який супроводжує в процесі змін і прийняття відповідальності за своє життя;

• «тестера реальності», який допомагає сторонам реалістично оцінити свій конфлікт;

• каталізатора для вирішення проблеми, який завдяки креативному підходу допомагає сторонам самостійно визначити результат, що найкраще відповідає їхнім потребам;

• переговірника, який допомагає сторонам використовувати ефективні стратегії для досягнення прогресу в переговорах;

• перевірника проєкту угоди за результатами медіації з метою забезпечення охоплення всіх питань;

• спостерігача за виконанням угоди за результатами медіації (якщо сторони звертаються з таким проханням до медіатора).

Визначення компетентностей будь-якого фахівця відповідає запитам суспільства щодо підготовки фахівців у конкретній галузі соціальної діяльності. Оскільки медіація в Україні стає все більш популярною та зростає попит на медіаторські послуги, спільнота медіаторів розробила стандарти для професійної підготовки медіаторів. Проєкт «Забезпечення якості послуг медіації через стандартизацію вимог до базового навчання медіаторів», який виконується Громадською організацією «Національна асоціація медіаторів України» за участю інших громадських організацій, що об'єднують українських медіаторів, із підтримкою народу Сполучених Штатів Америки через Агентство США з міжнародного розвитку (USAID) у рамках Програми «Нове правосуддя», сприяло розробці стандарту «Основні засади навчання базовим навичкам медіатора».

Згідно з цим стандартом, який враховує як зарубіжні стандарти, так і вітчизняний досвід навчання медіаторів, виділяють різні види компетентностей медіатора, як-от конфліктологічна, комунікативна, процедурна, рефлексивна та правова компетентність у галузі медіації.

7.3. Техніки медіатора

Оскільки медіатор працює з людьми, їх інформацією та взаєминами, важливо заздалегідь розуміти, що сторони конфлікту почнуть активно співпрацювати, ділитися інформацією і розглядати різні варіанти вирішення конфлікту лише тоді, коли вони відчуватимуть впевненість і довіру до медіатора. Для того щоб побудувати це довірче відношення, медіатор повинен вміти розуміти мову тіла співрозмовника, уважно спостерігати за гармонією свого власного тіла і мовлення та навіть певною мірою зіставляти свою мову тіла з мовою тіла мовця. Поетапно медіатор може зробити співрозмовця більш відкритим і доброзичливим, переходячи до більш відкритих позицій рук і ніг, використовуючи спокійні жести і мовлення з рівним тоном голосу та іншими техніками.

Крім того, на побудову довіри впливають такі чинники, як щирість медіатора, відсутність тиску та впливу на рішення сторін у вирішенні конфлікту, проявлення нейтралітету (у словах і жестах), здатність встановити авторитет, впевненість у власних діях та голосі, а також глибоке розуміння процесу медіації.

Ключові засоби, якими користується медіатор, охоплюють [16]:

- енергійне прослуховування;
- створення запитань;
- перефразування;
- узагальнення.

Слухання являє собою складову частину вербальної комунікації, під час якої відбувається сприймання й особисте ставлення до отриманої інформації.

Слухання може бути активним і пасивним. У пасивному слуханні важко збагнути, чи розуміє співрозмовник нашу мову, оскільки немає жодних мімічних або фізичних реакцій на інформацію.

Це враження, коли співрозмовник лише дивиться на нас, але думає про своє. У такому випадку відсутність залученості в процес є очевидною.

Активне слухання допомагає зрозуміти, оцінити й запам'ятати інформацію, отриману від співрозмовника. Крім того, використання прийомів активного слухання може спонукати співрозмовника до відповідей, направляти бесіду в потрібне русло та сприяти кращому розумінню і правильній інтерпретації інформації, отриманої від співрозмовника в ході вашого спілкування. Це особливо важливо під час ведення переговорів.

Слухання – це особистісна якість, яка не є властивою всім людям, вона вимагає уваги від співрозмовника. Слухати означає напружувати орган слуху, а чути – напружувати мозок, концентруючи увагу на словах партнера. Тому під час слухання можна не чути, оскільки свідомість зайнята іншими проблемами, думками й інформацією. Багато людей чують лише те, що хочуть почути, і не слухають співрозмовника з різних причин, як-от брак часу, різниця в емоційному стані співрозмовників тощо.

Метод активного слухання з'явився як технологія спілкування в результаті аналізу поведінки людей, які вміють вимагати від співрозмовника потрібних результатів у процесі розмови. Наприклад, для того щоб правильно розуміти сказану вам інформацію, швидко виділяти з розмови те, що вам потрібно, а також бути уважним слухачем, з яким приємно спілкуватися.

Існують різні методи активного слухання, зокрема такі:

1. Відлуння-техніка: це відтворення окремих слів або фраз співрозмовника, щоб показати, що ви слухаєте і розумієте його.

2. Уточнення: інколи люди не розповідають усіх деталей подій під час розмови. Запитайте про уточнення, навіть щодо найдрібніших деталей.

3. Паузи: коли співрозмовник закінчує говорити, дайте можливість для паузи. Це допомагає йому подумати й усвідомити, що додати до своєї розповіді.

4. Повідомлення про сприйняття: це можливість сказати співрозмовникові, що ви розумієте його слова, емоції і стан. Наприклад, «Я розумію, як тобі зараз почувається...».

5. Розвиток думки: спробуйте взяти основну ідею або думку співрозмовника і розгорнути її далі.

6. Повідомлення про сприйняття: слухач може повідомити співрозмовникові, яке враження він справив під час спілкування. Наприклад, «Ви говорите про досить важливі для вас речі».

7. Відображення почуттів: це прояв емоційного ставлення співрозмовника на основі спостережень не тільки за його словами, але й за тим, як він виражає свої почуття через мову тіла. Наприклад, «Я бачу, що це для вас важливо...».

8. Повідомлення про сприйняття себе: слухач може розповісти співрозмовникові, як він почувається після слухання. Наприклад, «Ваші слова мене вразили.»

9. Зауваження про хід бесіди: це можливість поділитися своїми спостереженнями щодо загального розвитку розмови. Наприклад, «Схоже, ми досягли спільного розуміння проблеми».

Навичка слухання вважається фундаментальною для покращення якості спілкування в повсякденному житті й досягнення ефективної взаємодії. Проте виявляється, що багато людей фактично не володіють цією навичкою.

Здатність слухати в різних людей розвивається по-різному. Дослідження в цій сфері показують, що в середньому наш час, який витрачаємо на спілкування з іншими, розподіляється так: близько 42–53 % часу приділяємо слуханню інших людей, 16–32 % – говоримо самі, 15–17 % – отримуємо інформацію, читаючи, 9–14 % – пишемо. Як видно із цих цифр, навичка слухання використовується набагато частіше, ніж навички читання й письма разом узяті. Це свідчить про те, що володіння цією навичкою є важливим для всіх.

Більшість людей оцінюють свою здатність слухати на рівні 70–80 %. Однак результати досліджень показують, що насправді ефективність слухання в багатьох людей становить лише 25 %, що означає, що три чверті інформації, яку вони почули, втрачаються.

Є два основних типи запитань: закриті та відкриті.

Закриті запитання використовують не тоді, коли ви маєте намір отримати багато інформації від співрозмовника, а коли вам потрібно отримати швидку згоду чи підтвердження щодо раніше

укладеної угоди, або підтвердити чи спростувати ваші припущення. Такі запитання передбачають відповідь у формі «так» або «ні». Наприклад, це можуть бути такі запитання: «Ти їв сьогодні?», «Ти здоровий?», «Ти тут давно?», «Ти був один?» та ін.

Відкриті запитання, навпаки, не дають можливості відповідати «так» або «ні». Вони потребують роз'яснення або розгорнутої відповіді. Зазвичай вони починаються словами «що», «хто», «як», «скільки», «чому», «яка ваша думка». Використання запитань цього типу дає можливість співрозмовнику розгорнути відповідь і перейти від монологу до діалогу. Прикладами таких запитань можуть бути: «Що ти робив сьогодні?», «Як ти себе почуваєш?», «Як давно ти тут?» та ін.

Перефразування – це висловлення тієї самої ідеї, використовуючи інші слова. Воно дає змогу співрозмовнику переконатися, що його розуміють правильно, і надає можливість виправити непорозуміння, якщо таке виникло. Під час перефразування важливо керуватися сенсом і змістом повідомлення, а не емоціями, які можуть бути висловлені.

Під час використання перефразування можна починати речення такими способами:

– «Якщо я правильно розумію вас, то...»;

– «Будь ласка, виправите мене, якщо я помиляюся, але ви говорите, що...»;

– «Іншими словами, ви вважаєте, що...»;

– «Ваша думка полягає в тому, що...»;

– «Чи можливо, ви думаєте, що...».

Цей підхід ефективний, коли співрозмовник завершив свій вислів і готується перейти до наступного. Важливо не перебивати його, доки він не закінчить свій вислів.

Резюмування – це метод активного слухання, за якого основні ідеї і висловлення співрозмовника стисло, але точно підводяться під підсумок. Цей прийом слухання має кілька важливих цілей: по-перше, він демонструє співрозмовнику, що його слова були уважно вислухані й правильно зрозумілі; по-друге, він допомагає співрозмовникові уточнити свої думки.

Під час резюмування медіатор користується такими фразами, як «З вашого висловлювання я зрозумів, що...», «Що стосується ваших основних ідей, то...», «Підсумовуючи вашу думку, можна сказати, що...».

Цей підхід допомагає визначити ключові аспекти розмови, структурувати інформацію і перейти до наступного етапу обговорення питань у медіації. Він є ефективним інструментом для уникнення зайвих обговорень та надає можливість усвідомлено рухатися вперед у процесі спілкування.

Інші методики медіатора. **Рефреймінг**. Ця техніка охоплює вміння виявляти ситуації, коли сторони стикаються з труднощами, та допомагати їм переглянути ці ситуації. Медіатор спонукає сторони розглянути ситуацію з іншого погляду, розглядаючи її з точки зору іншої людини, деталізувати її або, навпаки, оглядати загальну картину.

Робота з емоціями. Медіатор повинен приділяти увагу емоційному стану сторін медіації, оскільки через емоції вони виражають свої інтереси, потреби і страхи. Проте важливо, щоб медіатор не перетворювався в психолога та не лікував сторони, але працював з емоціями з метою досягнення мети медіації.

1. Розпізнавання власних емоцій. Медіатор повинен бути усвідомленим щодо своїх власних емоцій перед початком власних виступів або дій. Важливо точно назвати ту емоцію, яку він відчуває.

2. Управління власними емоціями. Медіатор повинен уміти обрати оптимальну стратегію поведінки, щоб його емоційний стан сприяв процесу медіації, а не завдавав шкоду сторонам чи іншим учасникам.

3. Розпізнавання емоцій іншої людини. Здатність розпізнавати та називати емоції, які переживає співрозмовник, є важливою для розуміння його інтересів і потреб.

Управління емоціями іншої людини. Це вміння полягає в зниженні або підвищенні емоційного фону у процесі медіації залежно від завдань на кожному етапі. Правильно розпізнані та названі медіатором емоції сторони медіації допомагають керувати їхньою поведінкою в потрібному напрямі.

Ці навички, одночасно використовуючи для розпізнавання власних та інших емоцій і їх управління, іноді називають емоційним інтелектом.

Висновки. Отже, медіація – це процес, який містить добровільну та конфіденційну взаємодію між сторонами, де нейтральна третя особа, медіатор, сприяє у пошуку взаємоприйнятного рішення для вирішення складної ситуації. Особливістю медіації є те, що сторони самі беруть на себе відповідальність за ухвалення та виконання рішення. Медіатор – це спеціально підготовлена особа, яка підтримує обидві сторони і допомагає їм знайти взаємно розумний вихід.

Медіація ґрунтується на певних принципах, які створюють безпечне та відкрите середовище для співпраці між сторонами і сприяють успішному укладанню взаємної угоди.

Процес медіації охоплює різні етапи, під час яких використовуються спеціальні техніки та методи для розкриття ситуації та стану опонентів.

Медіацію можуть проводити одна або більше осіб. Використання декількох медіаторів є доцільним у разі складних конфліктів, які охоплюють багато сторін і потребують тривалих медіаційних зустрічей. Медіатор несе відповідальність за процес, але не за рішення.

Завдання для самостійної роботи

1. Розуміння особистісної ефективності під час переговорів залежно від особистості переговірника.
2. Компетентності медіатора.
3. Індивідуально-типологічні особливості медіатора.
4. Особливості темпераменту, характеру ефективного переговірника.
5. Структура емоційної сфери ефективного переговірника.
6. Негативний переговірний досвід і його вплив на ділові відносини.

Питання для самоперевірки

1. Якими здібностями повинен володіти професійний медіатор?
2. Назвіть компетентності медіатора. Охарактеризуйте їх.
3. Які існують законодавчі вимоги деяких країн щодо професії медіатора?
4. Перерахуйте основні техніки медіатора.

Завдання для перевірки знань

1. Медіатор не має права:

а) вирішувати конфлікт (спір) між сторонами медіації;

б) надавати поради щодо варіантів його вирішення;

в) підштовхувати до заключення угоди;

г) усі відповіді правильні.

2. Для того щоб побудувати довірливі взаємини, медіатор повинен:

а) розуміти мову тіла співрозмовника, стежити за гармонією свого тіла й мовлення, певною мірою вміти віддзеркалювати мову тіла того, хто говорить, а потім за допомогою своєї мови тіла зробити співрозмовника більш відкритим, переходячи до більш відкритих позицій рук і ніг, рівним спокійним жестам, спокійного і рівного тембру голосу тощо;

б) не стежити за тілом й мовленням співрозмовника, не слідкувати за власними позиціями рук і ніг, жестикулювати, емоційно говорити;

в) розуміти мову тіла співрозмовника, стежити за гармонією свого тіла й мовлення, уміти віддзеркалювати мову тіла того, хто говорить, переходити до закритих позицій рук і ніг, говорити авторитарним тоном, спонукаючи співрозмовників до прийняття швидкого рішення;

г) усі відповіді правильні.

3. Які компетентності повинен розвивати медіатор:

а) конфліктологічну, комунікативну;

б) рефлексивну;

в) процедурну та правову;

г) усі відповіді правильні.

4. Медіацію називають:

а) незалежною процедурою;

б) діловою комунікацією;

в) мистецтвом неможливого;

г) усі відповіді правильні.

5. Які з перерахованих навичок належать до 5 найважливіших «м'яких навичок» медіатора:

а) логічне мислення; уміння впливати; уміння резюмувати; пристосування; розвинений інтелект;

б) творче мислення; уміння переконувати; співробітництво; адаптивність; емоційний інтелект;

в) гнучке мислення; уміння слухати; уміння йти на компроміс; адаптивність;

г) усі відповіді правильні.

Тема 8. Процес медіації

8.1. Загальна характеристика медіаційної процедури.
8.2. Бізнес-медіація.
8.3. Підготовка до медіаційних переговорів.
8.4. Стадії медіації.

Вступ

Медіація – це структурований процес, який відрізняється від звичайних переговорів завдяки чітко визначеним етапам. Проходження цих етапів у медіаційному процесі дає змогу сторонам конфлікту одночасно з медіатором детально розглянути всі розбіжності, що лежать в основі конфлікту, та знайти оптимальний спосіб їх вирішення. Тому знання й розуміння стадій медіації, а також уміння супроводжувати сторони через цей процес є важливими як для медіатора, так і для інших фахівців, які беруть участь у медіаційному процесі.

8.1. Загальна характеристика медіаційної процедури

Медіаційна процедура зазвичай не регламентується законами, але водночас вона є цілісною системою, що має чітку структуру та гнучкість.

Цілісність медіаційної процедури полягає в тому, що вона являє собою взаємопов’язану систему елементів, які разом створюють механізм ненасильницького вирішення конфлікту, який вигідний усім його учасникам.

Структурованість медіаційної процедури означає, що вона містить ряд послідовних етапів або стадій: попередня підготовка, визначення тем для обговорення, збір інформації, робота з інтересами й потребами сторін, пошук варіантів рішення, оцінка цих варіантів.

Кількість, назва та зміст стадій можуть відрізнятися залежно від виду медіації, підходу медіатора, до якого вони належать, і їх власного стилю, досвіду та методології роботи.

У світі не існує загальноприйнятого стандарту для визначення структури процедури медіації, і різні школи медіації використовують різні підходи. Це пояснюється тим, що намагання формалізувати та теоретизувати процедуру медіації суперечать самій природі медіації, яка є гнучким процесом. Тому один і той самий етап медіації може називатися по-різному в різних джерелах, наприклад одні називають його «премедіацією», а інші – «попередньою фазою». Крім того, деякі дослідники можуть розбити велику фазу дослідження на окремі стадії, такі як збір інформації або робота з інтересами, і ці стадії можуть мати різні назви.

Незалежно від того, як їх називають, алгоритм кроків у процедурі медіації залишається однаковим. Гнучкість процедури медіації полягає в тому, що її компоненти й етапи, стиль і методика, які використовує медіатор, можуть бути адаптовані під потреби конкретного випадку конфлікту. Важливо зазначити, що до процесу медіації можуть бути залучені особи, чиї думки та підтримка важливі для сторін конфлікту. У цьому зазначається відмінність медіації від формальних судових або інших юрисдикційних процесів, де кількість учасників чітко обмежена.

Медіаційна процедура може мати дискретний характер з перервами між сесіями й окремими зустрічами медіатора зі сторонами. Також є можливість повернутися до попередньої стадії, якщо сторони виявляють, що їм потрібно додатково вирішити питання з попереднього етапу медіації.

Отже, процес медіації містить кілька етапів, які можуть бути названі *фазами або стадіями:*

1. Підготовка до медіації (премедіація, попередня фаза): цей етап охоплює роботу зі сторонами для встановлення контактів та організації простору для проведення медіації. У сімейній медіації також можна проводити окремі зустрічі з кожною стороною, на яких медіатор пояснює сутність медіації та проводить попередній аналіз конфлікту.

2. Зустрічі сторін і медіатора (фаза дослідження): ця фаза охоплює серію зустрічей між сторонами за участю медіатора. Перша зустріч розпочинається вступним словом медіатора, який знайомить учасників з процедурою медіації, її принципами та

правилами. Медіатор також установлює зручний порядок проведення медіації та відповідає на запитання сторін. Після цього медіатор пропонує сторонам розповісти про конфліктну ситуацію. На цьому етапі сторони мають можливість відкрито висловити свої почуття та погляди на ситуацію. Медіатор допомагає сторонам розібратися одне з одним і надає можливість сформулювати питання для обговорення.

3. Робота з інтересами й потребами сторін: на цьому етапі медіатор спільно зі сторонами визначає їх справжні інтереси й потреби. Він використовує уточнювальні запитання та перефразування, щоб допомогти сторонам розпізнати їх власні інтереси й потреби, які можуть бути приховані за їхніми позиціями. Медіатор формулює ці інтереси та потреби в позитивному світлі, які є відкритими для обговорення з обох сторін. Розкриття спільних інтересів і потреб є важливим кроком для досягнення взаєморозуміння й оптимального рішення.

Роботу медіатора зі сторонами можна проводити через індивідуальні чи спільні зустрічі.

Під час пошуку варіантів вирішення конфліктної ситуації (фаза дослідження), спрямованого на виявлення найбільш ефективного методу розв’язання суперечливих питань, медіатор використовує навички управління процесом, щоб забезпечити, що сторони висловлюють усі можливі варіанти вирішення своїх розбіжностей.

Під час оцінювання цих варіантів розв’язання конфлікту (фаза торгів) медіатор за допомогою постановки питань допомагає сторонам обрати найоптимальніше рішення серед численних варіантів і перевіряє його реалістичність, зокрема аспекти юридичної обґрунтованості. На цьому етапі може бути корисним залучення експертів (юристів, психологів, архітекторів, інженерів тощо) для перевірки реалістичності угоди, особливо в ситуаціях, коли угода підлягає державній реєстрації або сторонам потрібно звернутися до суду, наприклад у разі розірвання шлюбу подружжя з неповнолітніми дітьми.

У завершальній фазі, яка охоплює прийняття рішення й оформлення домовленостей, угода, яка була досягнута під час медіації, повинна містити чіткий план виходу з конфлікту, з

визначенням часових рамок і розподілом прав, обов'язків і відповідальності між сторонами медіації. Крім того, результатом медіації може бути укладений інший правовий договір, в якому визначаються права й обов'язки учасників, щодо певних питань, що були обговорені (наприклад, нотаріально посвідчений договір дарування майна).

Якщо є судове провадження, то за результатами медіації може бути підготовлений проєкт мирової угоди, у якому викладено всі узгоджені сторонами угоди, які стосуються предмета позову.

Оскільки термінологія в галузі медіації переважно запозичена з англомовної практики та різні підходи до використання українських термінів, вважаємо за краще виділити такі види договірних структур, які використовують для регулювання процедур медіації: «медіаційне застереження» (англ. a mediation clause); «договір про проведення медіації» (англ. a mediation agreement, a contract to mediate); «угода за результатами медіації» (a mediated settlement agreement). Оскільки в Україні відсутнє правове регулювання медіації і, як наслідок, відсутня узгодженість термінології для назв угод, які укладають сторони під час медіації, часто використовували термін «медіаційна угода». Експерти вирішили відмовитися від цього терміна і використовувати терміни «договір про проведення медіації» та «угода за результатами медіації» для уникнення будь-якого непорозуміння щодо юридичного статусу таких угод (договорів).

8.2. Бізнес-медіація

Поняття комерційної медіації, або бізнес-медіації, які будемо використовувати як синоніми, можна розглядати у двох аспектах: вузькому і широкому.

У вузькому аспекті комерційну медіацію (бізнес-медіацію) можна визначити як альтернативний (позасудовий) процес структурованого вирішення конфліктів, які виникають у процесі підготовки до господарської діяльності або під час її проведення.

На цьому етапі сторони намагаються досягти домовленості за допомогою нейтрального посередника (медіатора).

У широкому аспекті бізнес-медіація являє собою нову культуру цивілізованого діалогу у сфері господарювання, яка створює можливості для вирішення конфліктів і їх запобігання. Комерційна медіація застосовується не лише для вирішення вже існуючих конфліктів, але і як профілактичний інструмент для уникнення їх виникнення.

Основною *метою бізнес-медіатора* є сприяння налагодженню комунікації між сторонами і надання їм можливості обрати прийнятний для всіх варіант вирішення конфлікту на підставі ретельного аналізування його сутності.

Сфери застосування бізнес-медіації. Під час розглядання сфер, у яких можна використовувати бізнес-медіацію, важливо зазначити, що неможливо визначити конкретні види комерційних конфліктів, які не підлягають вирішенню за допомогою медіації. Тому важливо встановити критерії, які вказують на можливість використання медіації для розв'язання певних комерційних конфліктів.

Медіабельність розглядають як сукупність умов, за яких медіація може бути ефективною або навіть можливою.

Спори, які не підлягають вирішенню через бізнес-медіацію, можуть мати такі ознаки:

1. Пряме протиріччя законодавству. У цих випадках закон установлює чіткий процедурний спосіб для вирішення спору, який не допускає альтернативних методів, наприклад, коли є обмеження законом у сфері банкрутства. Також це може долучати справи, пов'язані з кримінальним законодавством.

2. Вплив на інтереси третіх осіб. Це випадки, коли результати медіації безпосередньо впливають на інтереси осіб, які не беруть участі в процедурі медіації через об'єктивні обставини.

3. Спори з невідомими бенефіціарами. Це ті ситуації, коли особи, які визначають стратегію поведінки довірених осіб у медіаційному процесі, є третіми особами та не бажають розкривати свою ідентифікацію. Це може ускладнити процес медіації, оскільки створює недовіру.

4. Внутрішній конфлікт інтересів. Це часто виникає в корпоративних і внутрішньоорганізаційних суперечках, коли між власниками бізнесу або між ними та керівництвом існують сховані конфлікти інтересів, які вони намагаються приховати за зовнішнім конфліктом.

5. Відсутність реальної мети вирішення спору. Досвідчений медіатор може виявити це швидко відповідно до діагностики конфлікту та контактів зі сторонами. Медіатор повинен перевірити, чи є справжній намір кожної сторони вирішити спір, а не лише декларація такого наміру.

6. Застосування насильства або загрози насильством. Це охоплює фізичний, психологічний або інший протиправний вплив на одну зі сторін конфлікту. У деяких випадках можуть існувати інші критерії медіабельності бізнес-спорів залежно від обставин справи.

Остаточне рішення про можливість медіації для конкретного спору робить медіатор на підставі його професійної оцінки. Важливо, щоб процес медіації був прозорим і зрозумілим для всіх сторін.

У сфері регулювання бізнес-медіації існує широкий спектр комерційних спорів з різними учасниками, включно із:

1) спорами між суб’єктами господарювання та їх клієнтами;

2) спорами між суб’єктами господарювання та їх контрагентами;

3) спорами, які охоплюють конфлікти між працівниками суб’єктів господарювання, як-от спори між трудовим колективом і роботодавцем, а також між окремими групами працівників, працівниками одного рівня та роботодавцем;

4) спорами між власниками бізнесу (учасниками або акціонерами компаній) і керівництвом, включно із взаємними конфліктами між ними;

5) спорами між різними власниками бізнесу.

Залежно від сутності спору бізнес-медіацію можна класифікувати на такі основні категорії:

1. Медіація у сфері договірних відносин.

2. Медіація у сфері деліктних відносин (відшкодування завданих збитків).

3. Медіація в корпоративних спорах.

4. Фінансова медіація.

5. Земельна медіація.

6. Медична медіація.

7. Медіація у сфері інтелектуальної власності.

8. Внутрішньоорганізаційна медіація, яка містить трудові спори внутрішньої організації.

9. Медіація у сфері бізнес-партнерства.

Особливості проведення бізнес-медіації варіюються залежно від різних видів спорів, які виникають у господарській діяльності. Важливо розуміти, що кожна конкретна суперечка має свої унікальні особливості врегулювання через медіацію, більшість з яких можна визначити лише на практиці, маючи досвід медіатора.

Наприклад, у фінансовій сфері поширена так звана «човникова медіація», де медіатор послідовно співпрацює з кожною стороною окремо, замість проведення спільних зустрічей. Також у фінансовій медіації зазвичай існує чітко визначена майнова рамка, в якій повинні міститися угоди між сторонами, й обмежена кількість тем для розгляду на переговорах.

Під час проведення бізнес-медіації у сфері інтелектуальної власності враховують норми міжнародного права, що регулюють конкретну галузь (кіноіндустрія, доменні спори, суперечки щодо складних об’єктів інтелектуальної власності тощо), а також залучають експертні висновки для більш глибокого розуміння справи.

Характеристики, які часто властиві процесу вирішення більшості комерційних спорів, охоплюють:

1. Ускладнення під час залучення сторін до медіації: недостатня обізнаність сторін про процедуру, низький рівень довіри до неї та важкість установлення діалогу між сторонами. Продовження конфлікту може сприяти розгляду конфлікту як матеріальної втрати, що може підвищити бажання сторін прийняти медіацію.

2. Важливість експертизи медіатора в галузі, в якій виник конфлікт: медіатор повинен розуміти спеціальну термінологію (наприклад, у фармацевтиці, сільському господарстві або фінансах), що допомагає побудувати довіру та зробити процес медіації більш динамічним.

3. Обмеженість повноважень представників сторін у медіації: бенефіціари сторін конфлікту не завжди безпосередньо беруть участь у процесі медіації, віддаючи цю роль своїм представникам, які можуть бути обмежені в повноваженнях для ухвалення рішень.

4. Потреба у визначенні виду конфлікту: розуміння конфлікту як конфлікту цінностей, інтересів чи стилів допомагає краще зрозуміти його глибину та перспективи врегулювання.

5. Дисбаланс сил: більшість бізнес-спорів долучають сторони з різними ресурсами, статусами та авторитетом, що може призвести до домінування сильнішої сторони в переговорах і призвести до безрезультатних переговорів.

6. Приховані емоції: не дивлячись на поширений стереотип про низький рівень емоцій у комерційних спорах, практичний досвід бізнес-медіації показує, що емоції можуть бути прихованими та запереченими учасниками процесу, що може сповільнити процедуру.

7. Значна кількість радників, зокрема юристів: присутність численних радників, які можуть бути критично налаштовані до медіації та спрямовувати сторони на традиційні способи вирішення спорів, також може вплинути на динаміку процесу.

Додаткові можливості бізнес-медіації виявляються в тому, що під час цього процесу формуються нові відносини, які зазначаються позитивними емоціями від досягнутої угоди та детальним вивченням інтересів, які можуть бути задоволені лише завдяки медіації.

Французький медіатор Жан-Франсуа Сікс виділяє чотири типи медіації:

1. Творча медіація – створює нові взаємовигідні відносини.

2. Оновлювальна медіація – покращує існуючі відносини, які можуть бути охолоджені або перервані з певних причин.

3. Превентивна медіація – запобігає виникненню конфлікту, коли у його потенційних учасників ще є конструктивні відносини.

4. Лікувальна медіація – розв’язує вже існуючий конфлікт.

Ці приклади ілюструють широкі можливості застосування бізнес-медіації, яка не обмежується лише вирішенням існуючих конфліктів.

Якщо свідчити про застосування бізнес-медіації в Україні, то ідеї, викладені в роботах науковців, уже стали реальністю для практикуючих медіаторів. Один із яскравих прикладів застосування творчої медіації – це медіація партнерства, де медіатор долучається на етапі створення спільного бізнесу майбутніми партнерами. Медіація на цьому етапі дає змогу детально розглянути інтереси сторін, їх цінності й бачення розвитку бізнесу, а також обговорити всі гострі питання, які на початкових етапах зазвичай намагаються уникати партнери, розраховуючи, що зможуть дійти згоди на них у майбутньому.

Серед переваг бізнес-медіації важливими чинниками, які надають їй перевагу, є можливість передбачення витрат на вирішення конкретних бізнес-питань і збереження контролю сторін над процесом і результатами медіації. Оскільки різноманітність комерційних спорів впливає на особливості проведення бізнес-медіації, це визначається предметом конфлікту, його учасниками та сферою суперечливих правовідносин.

8.3. Підготовка до медіаційних переговорів

Підготовча фаза в процедурі медіації є послідовним етапом після премедіації. Важливо зауважити, що медіація – це багатоетапний процес, і кожен етап має свої конкретні завдання.

Основні цілі підготовчої стадії охоплюють:

1. Пояснення сторонам конфлікту сутності процедури медіації.

2. Вирішення організаційних питань.

3. Укладення угоди про проведення медіації.

Підготовчу стадію медіації зазвичай розпочинає медіатор інтродукційним вступом. Основною метою цього вступу є підготовка сторін до наступних переговорів і створення довірливої атмосфери. Для досягнення цієї мети медіатор виконує певні завдання (рис. 8.1).

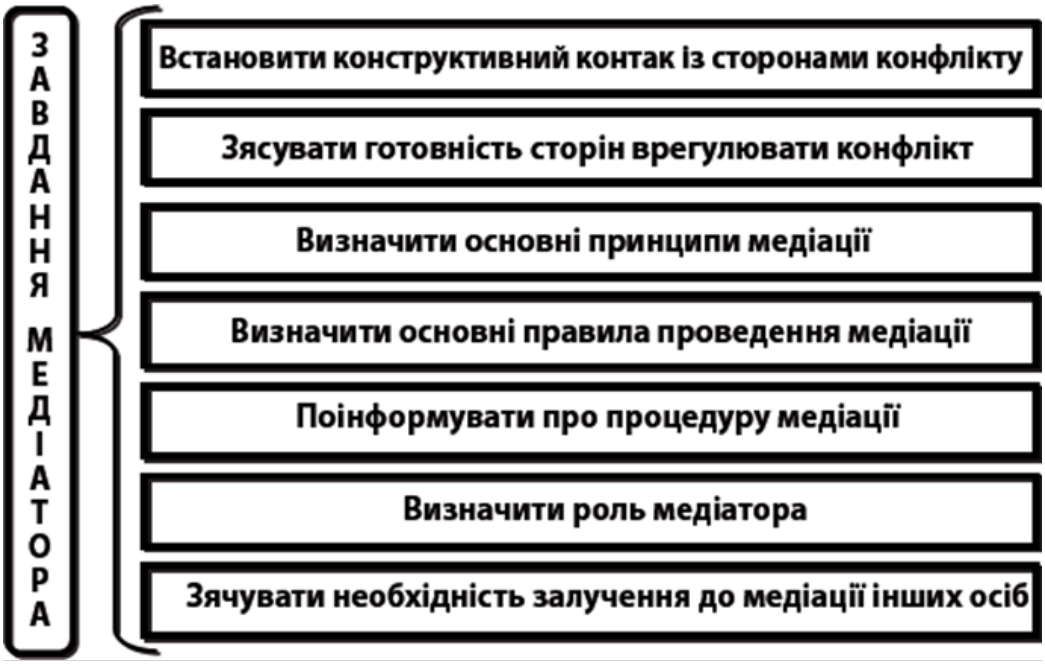


Рисунок 8.1 – Завдання медіатора

У вступному вислові медіатор пояснює сутність процедури медіації та надає загальну характеристику її перебігу. Також можна висвітлити ключові переваги медіації порівняно із судовим розглядом спору та веденням переговорів без медіатора. Особлива увага приділяється принципам, які медіатор визначає та переконується, що сторони розуміють їх однаково й приймають. Одночасно зі сторонами медіатор повинен визначити основні організаційні та процедурні правила для проведення переговорів.

До основних правил можна вмістити такі аспекти:

– місце і час проведення зустрічей;

– регулярні перерви під час проведення переговорів і можливість висловлюватися послідовно, без перебивання один одного;

– ввічливе та поважне ставлення сторін один до одного і до медіатора;

– можливість поставити запитання після висловлювання іншого учасника;

– вимкнені мобільні телефони;

– перелік правил проведення медіації не є вичерпним і може доповнюватися під час спільної зустрічі медіатора зі сторонами конфлікту;

– конкретний перелік і зміст правил може залежати від різних чинників, як-от характер конфлікту, ступінь його ескалації, кількість учасників та емоційний стан сторін.

Після встановлення правил медіації медіатор визначає свою роль і функції. Наприклад, він може призупиняти спільні зустрічі (сесії) і, за потреби, проводити окремі зустрічі (консультації) з кожною зі сторін конфлікту. Важливо наголосити на своїй незалежності, нейтральності та на тому, що рішення приймають сторони конфлікту.

Вступне слово медіатора відіграє важливу роль у всьому процесі медіації. Тому важливо не поспішати зі вступним словом, щоб уникнути непорозумінь і збільшення тривалості наступних етапів. Медіатор є основним фасилітатором переговорного процесу, і саме він визначає рамки та контролює хід процедури. Водночас важливо бути чутливим до динаміки діалогу між сторонами конфлікту, щоб уникнути затримок у процесі. Вступне слово медіатора повинно надати сторонам відчуття комфорту, виразити його нейтральність, а також чітке розуміння процедури. З огляду на це можна встановити основні принципи, якими повинен керуватися медіатор, щоб досягти конструктивного діалогу:

– сприятливе ставлення до обох сторін конфлікту;

– залучення учасників медіації до діалогу, а не домінування власної мови медіатора;

– виявлення впевненості та збалансованості, що допомагає розслабити емоційний тиск на сторони конфлікту;

– чітке і зрозуміле мовлення;

– об’єктивні висловлювання щодо конфліктної ситуації та самих учасників;

– постійний зоровий контакт з усіма учасниками переговорів.

На підготовчій стадії медіатор також повинен пояснити сторонам, що всі рішення в медіації приймають вони самі. Так, учасники конфлікту несуть відповідальність за свій вибір і подальшу реалізацію. Проте медіатор не повинен створювати враження безвідповідальності сторін. Він несе відповідальність за організацію і хід процедури медіації, за створення умов для конструктивного діалогу та за забезпечення чіткого розуміння всіма сторонами сутності процедури.

Для успішного проведення медіації та досягнення спільного рішення медіатору також потрібно визначити, яких ще осіб треба залучити до цього процесу. Серед таких осіб можуть бути адвокати,

експерти в певних сферах (економісти, інженери, технологи тощо), бізнес-партнери, близькі родичі (батьки, один із подружжя, діти). Інакше кажучи, у медіації повинні брати участь ті особи, чия думка може впливати на прийняття рішення.

Щодо гонорару медіатора, на підготовчій стадії також визначають його розмір. На сьогодні не існує єдиної практики щодо визначення гонорару медіатора, і ця сума може бути встановлена медіатором (центром медіації) самостійно або узгоджуватися зі сторонами конфлікту.

Сторони оплачують медіатору, організації або центру, який проводить медіацію, суму, визначену у їхній угоді про організацію і проведення медіації. У цю суму входять гонорар (винагорода) медіатора, надання приміщення для проведення медіації та інші витрати. Порядок оплати, зокрема розподіл витрат між сторонами та строки оплати послуг медіатора, організації або центру, визначають сторони медіації в їхній угоді.

Такі додаткові витрати посередника, як витрати на подорож його до місця проведення зустрічі зі сторонами, витрати на відрядження та інші подібні витрати, повинні бути розподілені між сторонами в рівних частинах, якщо сторони не домовилися про інше. У вітчизняній і зарубіжній практиці передусім застосовують систему годинної оплати послуг посередника, яка передбачає оплату за фактичний час, що медіатор витрачає на процес медіації.

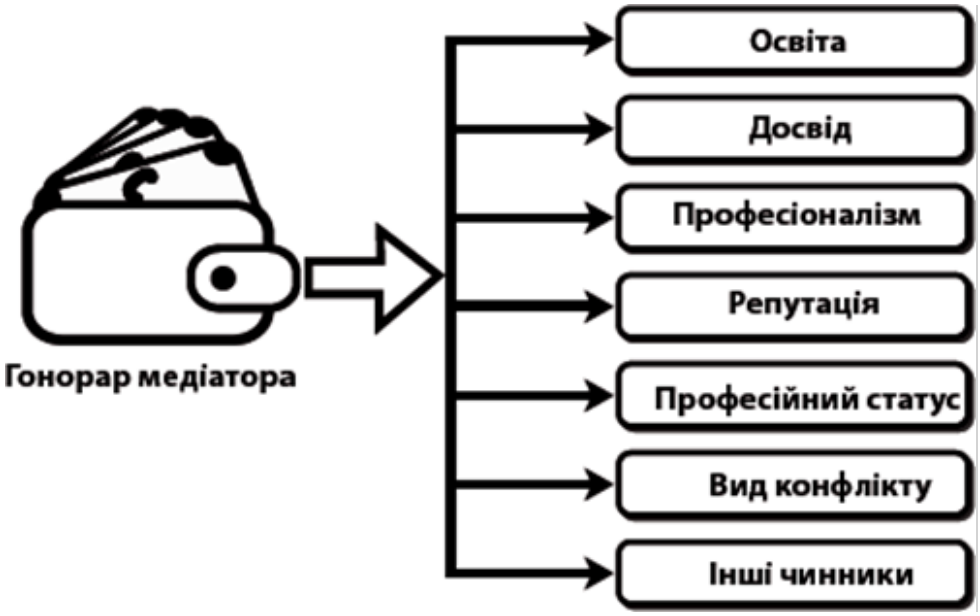


Рисунок 8.2 – Чинники, які впливають на гонорар посередника

Угода про проведення медіації, чи то в самостійному договорі або як медіаційне застереження до іншого договору, може бути укладена між сторонами спору, як до, так і після виникнення самого конфлікту.

Після вирішення організаційних і процедурних аспектів медіації у спільній роботі сторін з медіатором зазвичай укладається договір щодо проведення медіації. Важливо враховувати міжнародний досвід щодо юридичного регулювання таких договорів. У деяких країнах обов'язковим є укладання письмового договору на проведення медіації, але в Україні такий обов'язок відсутній. Законодавство також не містить визначення змісту й умов таких договорів.

Договір про проведення медіації є угодою між трьома сторонами, що зобов'язуються провести медіаційний процес щодо конкретних спорів із визначенням процедурних прав та обов'язків сторін.

Функції договору про проведення медіації охоплюють:

– стимулюючу функцію;

– гарантуючу функцію.

Зміст договору про проведення медіації формується на основі умов, які визначені угодою між сторонами договору.

У договорі про проведення медіації зазвичай вказують такі елементи:

– інформацію про медіатора (або медіаторів) і сторони медіації;

– визначення термінів і місця проведення медіації;

– опис предмета конфлікту (спору);

– умови відшкодування витрат на організацію та проведення медіації, а також гонорар медіатора (медіаторів);

– положення про конфіденційність інформації, що стосується медіації;

– визначення відповідальності медіатора (медіаторів) і сторін медіації за порушення умов договору;

– процедуру та підстави для завершення процесу медіації;

– інші умови, які встановлюють медіатор (медіатори) та сторони медіації.

8.4. Стадії медіації

Кожна стадія медіації встановлює конкретні цілі й завдання, і перехід до наступної фази має відбутися лише після досягнення цих цілей. Медіатор повинен постійно аналізувати, чи були успішно вирішені завдання на кожній стадії та чи була досягнута встановлена мета. Тільки після переконання, що всі завдання були успішно виконані, можна переходити до наступної фази.

1. Підготовча стадія (премедіація)

2. Збір інформації та визначення тем для обговорення

На цьому етапі основний акцент ставиться на визначенні тем для обговорення. Водночас медіатор утримується від пришвидшення процесу, пов'язаного з розкриттям сутності конфлікту (суперечки).

Основними завданнями другого етапу є:

– збирання інформації про конфлікт (спір);

– визначення тем для обговорення, які є важливими для всіх сторін конфлікту (спору) та визначення спільних тем для обговорення;

– визначення пріоритетності й послідовності тем для обговорення.

Під час виконання цих завдань медіатор повинен дотримуватися конкретних правил ведення переговорів.

Збирання інформації про конфлікт (спір) на другому етапі медіації починається зі звернення медіатора до кожної сторони, щоб пояснити своє розуміння проблеми (конфлікту, спору).

Важливо! Якщо другий етап медіації відбувається на наступній зустрічі, наприклад наступного дня після підготовчої стадії, то медіатор повинен спочатку нагадати сторонам про принципи медіації та правила, на які вони погодилися. Тільки після цього він може розпочати збирання інформації про конфлікт (спір).

Зазвичай розпочинає розповідь сторона, яка звернулася до медіатора для проведення медіації. Але також інша сторона може розпочати свою розповідь. Медіатор повинен враховувати конкретну ситуацію, налаштування та бажання обох сторін конфлікту.

Завданням медіатора у процесі збирання інформації є уважно слухати всі сторони конфлікту й акцентувати увагу на найважливіших моментах.

Зазвичай розповіді сторін мають принциповий характер і супроводжуються обвинуваченнями, претензіями та невдоволеннями. Тому медіатор повинен застосовувати відповідні техніки й інструменти для нейтралізації подібних висловлювань. Це допомагає сторонам зосереджуватися на більш проблемній (конфліктній) ситуації і їхніх власних потребах та інтересах.

Після висловлення однієї сторони конфлікту медіатор переходить до іншої сторони. Важливо пам'ятати, що розповідь другої сторони починається з «чистого аркуша», тобто не використовується розповідь першої сторони як відправної точки. Цим забезпечується нейтральність і безпристрасність медіатора стосовно другої сторони конфлікту та предмета конфлікту.

Зазвичай кожен учасник конфлікту вважає, що його опис проблемної ситуації є об'єктивним і дає чітке уявлення про її реальність. Тому кожна сторона намагається переконати медіатора, що саме її думка є правильною і намагається залучити медіатора на свій бік. Медіатор повинен усвідомлювати, що в інформації, яку представляють сторони, існує щось, що є спільним (спільна зона), і щось, що є відмінним (зона розбіжностей).

Під час збирання інформації медіатор використовує різні техніки та інструменти, наприклад перефразування, резюмування, рефреймінг тощо. Враховуючи емоційну напругу сторін на цій стадії, медіатор не повинен виражати свою оцінку, робити власні висновки, засуджувати, шукати винних або робити зауваження. Медіатор лише структурує викладене сторонами.

Збирає попередню інформацію, необхідну для визначення тем для подальших обговорень. Медіатор повинен дотримувати рівновагу між часом та активністю всіх сторін конфлікту.

Під час залучення сторін до діалогу медіатор має обережно вибирати слова й уникати оцінювальних суджень, звинувачень і сарказму.

Визначення тем для обговорення – це наслідок узагальнення основних питань, які необхідно розглянути для вирішення конфлікту (спору).

3. Робота з інтересами та потребами сторін

Під час медіації однією з найважливіших стадій є виявлення інтересів і потреб сторін. Складність полягає в тому, що сторони часто висувають вимоги щодо одних проблем, а насправді цілком можливо, що вони мають інші потреби й інтереси, які лежать в основі конфлікту. Отже, вони можуть приховувати свої справжні потреби й інтереси за своїми позиціями.

Медіатор має завдання не лише виявити всі наявні проблеми та сформулювати своє розуміння їх, але також переконатися, що сторони досягли взаємопорозуміння і розуміють сутність конфлікту.

Медіатор може зіткнутися з двома ситуаціями. У першій – інтереси сторін збігаються, і між ними виникає порозуміння та спільне бачення сутності конфлікту. У другій – сторони мають різні інтереси, і вони відстоюють певні позиції, що заважають розглядати ситуацію з іншого ракурсу. Важливо розуміти, що комунікація між людьми містить два рівні: методологічний (як вони хочуть взаємодіяти та ставитися один до одного) і предметний (що саме потрібно змінити, створити або реорганізувати). Найчастіше конфлікти виникають через різницю на цих рівнях комунікації.

Основною метою медіатора в процесі роботи з інтересами й потребами сторін є:

1. Розуміння мотивації, яка підштовхнула сторони до участі у конфлікті.

2. Пояснення сторонам різниці між їхніми потребами та інтересами й виявлення спільних аспектів між ними.

3. Сприяння взаємному визнанню різних потреб та інтересів сторін за допомогою комунікативних навичок.

Однією з ключових методик для встановлення ефективної взаємодії між сторонами та створення умов для їхнього взаєморозуміння є застосування техніки «Я-повідомлення».

4. Пошук та оцінка можливих рішень

Після визначення справжніх інтересів і потреб сторін медіатор переходить до наступної фази медіації, яка полягає в пошуку можливих варіантів рішень та їх оцінці з метою вироблення остаточних умов угоди після завершення медіації. Для успішного проведення цієї стадії важливо, щоб справжні інтереси та потреби

сторін були чітко виявлені на попередній стадії, щоб подальший пошук рішень здійснювався не на основі позиційних переговорів, а на основі переговорів за інтересами. Важливо, щоб сторони розуміли та брали до уваги не лише власні інтереси, але й інтереси іншої сторони, оскільки це полегшує ведення переговорів і досягнення згоди порівняно із ситуацією, коли сторони залишаються на своїх позиціях. На цій стадії медіатор виступає менш активно, спонукаючи сторони до розроблення рішень, які б враховували їхні інтереси, і водночас переконується в реалістичності та можливості виконання запропонованих рішень. Важливо, щоб медіатор залишався нейтральним, не примушував жодну зі сторін приймати пропозиції іншої сторони й утримувався від надання власних варіантів рішень.

Загальні обов'язки медіатора на цьому етапі містять таке:

– створення умов для пошуку та розроблення сторонами різних варіантів рішень;

– організування обговорення варіантів рішень, запропонованих сторонами;

– сприяння досягненню рішення, яке б задовольняло обидві сторони конфлікту;

– оцінювання запропонованих рішень з погляду їхньої відповідності інтересам сторін, реалістичності та можливості втілення їх у життя.

Ця стадія може бути розділена на два етапи, які іноді розглядають окремо:

– пошук варіантів рішень;

– оцінку варіантів рішень.

Для досягнення успішного результату на цьому етапі корисним може бути використання техніки мозкового штурму, відомої як «брейнштормінг». Цей процес охоплює генерацію якнайбільше ідей і варіантів вирішення проблеми без попереднього аналізу їх реалістичності та здійсненності.

Застосовуючи технологію брейнштормінгу на спільних зустрічах сторін або під час обговорень з медіатором, сторони можуть власноруч розглядати різні варіанти рішень для конкретної проблеми.

Після того як сторони вибрали найбільш прийнятні варіанти рішень та оцінили їх, медіатор може пропонувати їм спільно працювати над удосконаленням цих варіантів. Мета полягає в закріпленні угоди результатами медіації кращих і найбільш ефективних варіантів рішень. Для досягнення цієї мети медіатор може спонукати сторони розглянути можливі зміни, які можна додати в обрані варіанти, щоб зробити їх максимально вигідними та задовольняти інтереси й потреби сторін ще краще.

5. Формалізація угод

Зазвичай угоди, досягнуті сторонами під час медіації, дотримуються добровільно, оскільки вони є результатом спільної роботи у пошуку прийнятного рішення під час процесу медіації. Незважаючи на це, важливо правильно оформити такі угоди та зрозуміти їх правовий характер.

На сьогодні законодавство України не містить конкретних вимог щодо угод, укладених у результаті медіації. Відсутність спеціального регулювання медіації в законодавстві означає, що форма таких угод може бути будь-якою. Це означає, що сторони можуть вибирати спосіб, яким вони бажають оформити свої домовленості.

Угоди, досягнуті в медіації, можуть бути записані в письмовій формі як угоди про примирення, про врегулювання спору в міжнародних комерційних спорах або іншою формою, яка найкраще підходить для конкретної ситуації. Гнучкість медіації полягає в тому, що сторони можуть обирати, як саме оформити свої домовленості відповідно до їхніх потреб і ситуації. Угоди також можуть бути укладені усно або зовсім не фіксуватися.

По суті, медіація дозволяє сторонам бути гнучкими в тому, як вони оформлюють свої домовленості. Угоди, досягнуті в результаті медіації, можуть бути основою для подальших дій сторін, наприклад, вони можуть вказувати на часові рамки або порядок наступних кроків. У випадку розриву шлюбу подружжя може укласти угоду про аліменти й опіку над дітьми, в якій будуть визначені умови та строки звернення до суду. У певних обставинах може бути укладено кілька угод.

Є кілька чинників, які впливають на спосіб, яким оформлюють угоди, вироблені у процесі медіації. До них належать:

1. Характер конфлікту або спору.
2. Чи існує відкрите судове провадження.
3. Чи існує відкрите виконавче провадження.
4. Потреба подальшого звернення до суду.
5. Потреба нотаріального посвідчення угоди.

Чи сторони повинні звернутися до суду або чи потрібне нотаріальне посвідчення угоди може визначатися вимогами законодавства або побажанням сторін.

Досить часто сторони звертаються до медіації, коли вже триває судове провадження (іноді навіть декілька судових проваджень одночасно).

Також варто розрізняти між угодою за результатами медіації та мировою угодою. Мирова угода – це документ, тоді як медіація – це процес, який може призвести до укладення мирової або іншої угоди.

Між угодою за результатами медіації та мировою угодою є значуща відмінність. Угода за результатами медіації є однією з форм цивільно-правової угоди, і у випадку її порушення сторони можуть звертатися до суду за захистом своїх прав.

Залежно від змісту угод, досягнутих у ході медіації, існує безліч способів їх оформлення. Тому важливо залучити кваліфікованого юриста для оцінювання й оформлення результатів медіації.

Висновки. Розвиток технологічного прогресу призвів до швидкого збільшення темпу життя. Ці процеси також виявили недоліки в роботі судової системи та інших традиційних інститутів у вирішенні конфліктів, що спонукало до розвитку альтернативних методів вирішення спорів, включно із медіацією. Процедура медіації має свою структуру з визначеними етапами або фазами. Одним з ключових етапів у медіації є підготовча стадія, яка має важливе значення для подальшого успішного виконання процедури. На цьому етапі вирішують організаційні питання та встановлюють правила для переговорів. Роль медіатора на цьому етапі вирішальна, оскільки від нього залежить розуміння й прийняття сторонами конфлікту рішення щодо їхньої подальшої участі в медіації.

На сьогодні в комерційній сфері, яка є ключовою для економіки будь-якої країни, вимагається високий рівень стабільності, що робить її сприятливим середовищем для розвитку медіації. Однак через різноманітність і специфіку правовідносин, які регулює ця сфера, можливо виділити окремий вид медіації – бізнес-медіацію. Крім численних очевидних переваг, які цей метод надає сторонам у комерційних суперечках, бізнес-медіацію можна успішно використовувати і як засіб профілактики конфліктів.

Завдання для самостійної роботи

1. Особливості медіації в Україні.
2. Стадії медіації.
3. Підготовка до медіаційних переговорів.
4. Поняття про договір (угоду) про проведення медіації.
5. Характеристика техніки BATNA / WATNA.

Питання для самоперевірки

1. Розкрийте особливості бізнес-медіації.
2. Що таке премедіація?
3. Перерахуйте стадії медіації.
4. Надайте характеристику стадій і фаз медіації.

Завдання для перевірки знань

1. Які з перерахованих етапів належать до етапів медіації:
а) підготовчий;
б) зустріч сторін. Медіативна бесіда;
в) підписання угоди;
г) усі відповіді правильні.

2. Комерційну медіацію (бізнес-медіацію) можна визначити як:

а) альтернативну (позасудову) структуровану процедуру врегулювання спорів, що виникають у процесі підготовки до здійснення господарської діяльності та/або її здійснення, в рамках якої сторони намагаються досягти згоди для вирішення спору за допомогою нейтрального посередника (медіатора);

б) добровільну процедуру врегулювання спорів, що виникають у процесі підготовки до здійснення господарської діяльності та/або її здійснення, в рамках якої сторони намагаються досягти згоди для вирішення спору за допомогою юриста;

в) судову процедуру врегулювання спорів, що виникають у процесі підготовки до здійснення господарської діяльності та/або її здійснення, у рамках якої сторони намагаються досягти згоди для вирішення спору;

г) усі відповіді правильні.

3. Які етапи охоплює алгоритм проведення медіації:

а) підготовку до медіації;

б) пошук варіантів вирішення конфліктної ситуації;

в) прийняття рішення й оформлення домовленостей;

г) усі відповіді правильні.

4. Від яких чинників залежить гонорар медіатора:

а) освіти, досвіду, професіоналізму;

б) іміджу, репутації;

в) професійного статусу, виду конфлікту;

г) усі відповіді правильні.

5. Бізнес-медіація успішно використовується також як превентивний засіб:

а) для того, щоб сторони висловили всі можливі варіанти вирішення спору;

б) для перевірки реалістичності угоди може бути доцільним залучення експертів (юристів, психологів, архітекторів, інженерів тощо);

в) для прийняття рішення й оформлення домовленостей;

г) для профілактики потенційних конфліктів.

ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДО ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ

1. Поняття переговорної діяльності.
2. Формування предмета переговорів, підготовка до їх ведення.
3. Психологічна сутність динаміки переговорного процесу.
4. Функції переговорної діяльності.
5. Історія зародження переговорів.
6. Переговорний процес: визначення, підготовка та структура.
7. Психологічні умови успішності переговорів.
8. Стратегії переговорного процесу.
9. Психологічні механізми переговорної діяльності.
10. Техніка й тактика аргументування як інструмент переговорної діяльності.
11. Психологічні складові спілкування на переговорах.
12. Визначення міжнародних переговорів.
13. Типологія міжнародних переговорів.
14. Соціокультурні традиції і національний стиль ведення переговорів.
15. Особливості національних стилів ведення міжнародних переговорів.
16. Східна стратагемна модель ведення переговорів.
17. Природа та специфічні риси правового конфлікту.
18. Функції правових конфліктів.
19. Управління конфліктом. Моделі управлінського впливу.
20. Попередження та розв’язання конфліктів: способи й технології.
21. Методи розв’язання конфліктів.
22. Співвідношення правового та юридичного конфлікту.
23. Конфліктний медіаторинг.
24. Стилі ведення переговорів у політичному конфлікті.
25. Поняття й природа медіації.
26. Принципи медіації.
27. Види медіації.

28. Моделі медіації.
29. Учасники та сторони медіації.
30. Медіатор як професія.
31. Компетентності медіатора.
32. Техніки медіатора.
33. Загальна характеристика медіаційної процедури.
34. Бізнес-медіація.
35. Підготовка до медіаційних переговорів.
36. Стадії медіації.
37. Психологічна характеристика феномена переговорного процесу.
38. Загальна характеристика переговорної діяльності.
39. Історія становлення проблеми переговорної діяльності.
40. Соціально-психологічні чинники переговорної діяльності.
41. Спеціально-тактичні чинники переговорів.
42. Основні різновиди ситуацій ведення переговорів.
43. Механізми розвитку переговорного процесу.
44. Об'єктивні та суб'єктивні чинники, що впливають на успішність переговорної діяльності.
45. Чинники, що детермінують переговорний процес: соціальні, соціально-психологічні, індивідуально-психологічні.
46. Закономірності динаміки в ситуації переговорів.
47. Основні завдання, функції та закономірності переговорної діяльності.
48. Типологія переговорів та особливості окремих їх різновидів.
49. Психологічно доцільні варіанти поведінки в умовах ведення бізнес-переговорів.
50. Основні завдання переговорного процесу.
51. Етапи ведення переговорної діяльності.
52. Етапи переговорів і стадії посередництва.
53. Психологічне забезпечення діяльності учасників під час ведення переговорів.
54. Екстремальні чинники переговорного процесу та їхній вплив на особистість працівника.

55. Основний зміст формування психологічної готовності до дій в умовах ведення переговорів.

56. Завдання професійно-психологічної підготовки фахівця до ведення переговорної діяльності.

57. Комплекс психологічних якостей, необхідних для здійснення медіації.

58. Психологічні технології та прийоми ведення переговорів.

59. Поняття «маніпуляція» та її ознаки.

60. Умови успішності маніпулятивного впливу.

61. Технології психологічного впливу в процесі переговорної діяльності.

62. Механізми психологічного впливу в процесі переговорної діяльності.

63. Основні складові маніпуляції свідомістю.

64. Маніпулювання емоціями та почуттями в процесі переговорів.

65. Критерії та умови ефективного психологічного впливу.

66. Поняття переговорної діяльності.

67. Психологічна сутність динаміки переговорного процесу.

68. Функції переговорної діяльності.

69. Стратегії переговорного процесу.

70. Психологічні умови успішності переговорів.

71. Психологічні механізми переговорної діяльності.

72. Технологія переговорної діяльності.

73. Типові помилки у процесі ведення переговорів.

74. Психологічна характеристика інструментальних психологічних якостей, необхідних для здійснення регулювального впливу в процесі переговорів.

75. Поняття «маніпуляції» та «психологічного впливу».

76. Механізми встановлення психологічного контакту.

77. Основні складові прийомів психологічного впливу.

78. Вимоги до особистості переговірника.

79. Характеристика провідних конфліктних ситуацій, що обумовлюють потребу у ведення переговорів.

80. Техніка й тактика аргументування як інструмент переговорної діяльності.

81. Визначення переговорного процесу.
82. Характеристика правового конфлікту.
83. Зміст технології переговорної діяльності.
84. Характеристика психологічних бар’єрів.
85. Зміст і сутність конфлікту як соціально-психологічного явища.
86. Загальні правила й підходи до врегулювання конфліктів.
87. Поняття «національного стилю ведення переговорів».
88. Соціокультурні особливості ведення переговорів.
89. Культура та техніка мовлення під час переговорів.
90. Визначення медіації, її види.
91. Характеристика процесу медіації.
92. Прийоми у процесі медіації.
93. Психологічні засади протидії маніпуляції з боку опонентів у переговорному процесі.
94. Особистість медіатора.
95. Компетентності медіатора.
96. Законодавча база медіації.

ГЛОСАРІЙ

АДАПТАЦІЙНИЙ КОНФЛІКТ – розбіжності, які виникають, коли процес адаптації людини до свого оточення на фізіологічному, психологічному, емоційному або соціальному рівні зазнає перешкод або порушень.

АКТИВНІСТЬ – термін, що відображає здібність організму до самостійної діяльності й адаптації у відповідь на внутрішні або зовнішні подразники, що визначається напрямом дії та її мотивацією.

АМБІВАЛЕНТНІСТЬ – стан, у якому один і той самий об'єкт або ситуація викликає у людини різнополярні емоції одночасно, наприклад суміш симпатії та антипатії.

АНАЛІЗ КОНФЛІКТУ – розгляд і розкладання конфлікту на його складові, етапи розвитку з метою глибокого ознайомлення та детального вивчення.

АНТАГОНІЗМ – несумісність, що має непримиримий характер.

АНТАГОНІСТ – особа, що активно та безкомпромісно захищає свої інтереси в конфлікті, виступаючи проти опонента, не визнаючи жодних поступок і вважаючи опонента своїм ворогом чи суперником.

АНТИПАТІЯ – постійне відчуття неприязні або нелюбові індивіда до іншої особи або групи, яке проявляється у ворожості та недоброзичливості.

АРБІТР – особа з повноваженнями розв'язувати конфлікти, володіє більшою владою у конфліктній ситуації, ніж простий посередник.

АРБІТРАЖ – метод вирішення спорів за допомогою залучення арбітра, що діє як третя сторона для вирішення конфлікту.

АФІЛІАЦІЯ – бажання індивіда перебувати в компанії інших осіб. Цей потяг зростає у ситуаціях, коли індивід стикається зі стресовими обставинами, де присутність інших людей знижує його рівень напруженості й полегшує стрес.

ВЗАЄМОДІЯ – взаємне впливання та зв'язок між об'єктами або особами, що призводить до взаємної залежності й взаємозв'язку між ними.

ВЗАЄМОДІЯ МІЖОСОБИСТІСНА – взаємовідносини між двома або більше особами, які можуть впливати на їх поведінку, діяльність, відносини та установки.

ВИТІСНЕННЯ – механізм психологічного захисту, коли особистість переміщує неприйнятні думки або почуття зі свідомої частини розуму в несвідоме.

ВНУТРІШНЬООСОБИСТІСНИЙ КОНФЛІКТ – стан, у якому індивід відчуває невдоволеність через суперечливі інтереси, бажання або потреби, що призводять до емоційних збурень і стресу.

ГЕНЕРАЛІЗАЦІЯ КОНФЛІКТУ – процес, під час якого конфлікт переходить від поверхневих проблем до більш глибоких і складних, розширюючи сферу своєї дії та сфери впливу.

ГРУПА НЕФОРМАЛЬНА – спільнота, яка утворюється без офіційного статусу, на засадах спільних інтересів, симпатій або поточних обставин.

ГРУПА ОФІЦІЙНА – група з офіційно встановленим статусом, визначеною структурою, управлінням і закріпленими правами й обов’язками своїх членів.

ГРУПА РЕФЕРЕНТНА – спільнота, з якою особа ідентифікує себе, беручи за орієнтир її норми, погляди й цінності для своєї поведінки та самооцінки.

ДЕВІАНТНА ПОВЕДІНКА – дії або поведінка, що відрізняються від загальноприйнятих або законних стандартів у суспільстві.

ДЕПЕРСОНАЛІЗАЦІЯ – стан, у якому особа відчуває відчуженість від власного «я», переживаючи втрату самоідентифікації та сприймаючи своє існування як нереальне або дистанційоване.

ДІАГНОСТИКА КОНФЛІКТУ – аналіз і вивчення конфлікту для розуміння його основних характеристик, включно із причинами, особливостями та ролями у конкретній ситуації.

ДИНАМІКА КОНФЛІКТУ – зміна стану конфлікту з часом, що охоплює його розвиток, трансформацію та зміну під впливом різних чинників та обставин.

ЗАХИСТ ПСИХОЛОГІЧНИЙ – механізми, які використовує особистість для зменшення внутрішньої тривоги та напруги, спричиненої конфліктами або стресом.

ЗБРОЙНИЙ КОНФЛІКТ – конфронтація між групами або спільнотами, у якій використовують зброю та фізичну силу.

З'ЯСУВАННЯ – процес звернення за додатковою інформацією або уточненнями, який охоплює задавання питань для кращого розуміння ситуації або поглядів іншої сторони.

ЕВОЛЮЦІЯ КОНФЛІКТУ – послідовний розвиток конфлікту, що містить його етапи зміни від простих до більш складних форм із часом.

ІДЕНТИФІКАЦІЯ – процес, у ході якого особистість встановлює зв'язок або відчуває подібність з іншою особою чи групою, а також розпізнавання себе або інших у певних соціальних ролях чи категоріях.

ІМПУЛЬСИВНІСТЬ – характеристика особистості, що відображає схильність до швидких і часто необдуманих дій або рішень.

ІНЦИДЕНТ – подія або ситуація, що може слугувати причиною конфлікту або стати його каталізатором.

КОЛІЗІЯ – ситуація, у якій відбувається зіткнення протилежних інтересів, думок або поглядів, а також неузгодженість законів чи норм.

КОМПЛЕКС НЕПОВНОЦІННОСТІ – психологічний стан, у якому особа відчуває себе недостатньо цінною чи значущою, що може призводити до емоційних проблем або конфліктів із самооцінкою.

КОМПРОМІС – стиль взаємодії у конфлікті, за якого сторони погоджуються на деякі поступки для досягнення взаємовигідного рішення опонента.

КОМПРОМІСНИЙ МЕТОД – підхід у переговорах, де учасники демонструють готовність до пошуку серединного способу, поступово просуваючись до взаємоприйнятного рішення через послідовні поступки.

КОНКУРЕНЦІЯ – процес взаємодії між особами або групами, в якому вони прагнуть досягти своїх цілей у ситуації змагання з іншими, часто в умовах взаємного протистояння.

КОНСЕНСУС – досягнення узгодженості між сторонами в конфлікті з метою спільного вирішення проблеми на основі загальної згоди.

КОНФЕРЕНЦІЯ З УРЕГУЛЮВАННЯ – офіційна зустріч, керована суддею або представником міської влади, з метою досягнення вирішення справи перед її судовим розглядом, де використовують методи медіації для допомоги сторонам у виявленні рішень.

КОНФЛІКТ – взаємне протистояння чи зіткнення різних інтересів, потреб, цілей або точок зору.

КОНФЛІКТ ЛАТЕНТНИЙ – неявний, прихований етап конфлікту, на якому відсутні відкриті прояви протистояння між сторонами.

КОНФЛІКТНА СИТУАЦІЯ – накопичення суперечностей, які створюють реальну основу для виникнення конфлікту.

КОНФЛІКТОГЕНИ – чинники, такі як слова, дії або відсутність дій, що сприяють виникненню або розвитку конфлікту.

КОНФОРМНІСТЬ – готовність особи підкорятися тиску або впливу групи, реальному чи уявному.

КОНФРОНТАЦІЯ – активне протистояння або змагання між сторонами, засноване на зіткненні їх інтересів і цілей.

КРИЗА – критичний момент у конфлікті, який призводить до істотних змін у ситуації, часто супроводжуючись різким погіршенням стану справ.

ЛАТЕНТНИЙ КОНФЛІКТ – тип конфлікту, що не проявляється відкрито, але охоплює внутрішнє протистояння мотивів, інтересів, що створює напруженість і впливає на поведінку особистості, перешкоджаючи прийняттю рішень.

МАНІПУЛЯЦІЯ – метод впливу на людину, який містить керування її поведінкою та бажаннями через психологічні прийоми й тактики.

МЕДІАТОР – особа, що виступає посередником у вирішенні конфлікту, допомагаючи сторонам знайти спільне рішення.

МЕЖІ КОНФЛІКТУ – рамки, в межах яких розгортається конфлікт, включно із його суб’єктами, територіальними та часовими аспектами.

МЕДІАЦІЯ – процес посередництва в конфлікті, здійснюваний третьою стороною, щоб допомогти вирішити розбіжності між сторонами.

МЕТОД ІНТЕГРАЦІЇ – стратегія, спрямована на залучення партнера до співпраці, з урахуванням важливості суспільних зв'язків і взаємодій у процесі переговорів.

МІЖОСОБИСТІСНІ ВІДНОСИНИ – відносини між людьми, які проявляються у взаємодії, спілкуванні та взаємному впливі один на одного.

МОЗКОВА АТАКА (брейнштормінг) – техніка колективного обговорення, що заохочує вільне висловлювання ідей для стимулювання креативності та вирішення проблем, змінюючи традиційні підходи до мислення.

МОРАЛЬНИЙ КОНФЛІКТ – конфлікт, обумовлений розбіжностями в моральних переконаннях, етичних стандартах між особами або групами, що призводить до протистояння цінностей та оцінок.

МОТИВАЦІЯ – внутрішній стимул або підштовхування, що активізує та спрямовує поведінку особи для досягнення певних цілей.

НАПРУЖЕНІСТЬ – стан, у якому особа відчуває підвищену активність фізично чи психологічно, що зумовлює дискомфорт і потребує зняття цього стану.

НЕГАТИВІЗМ – поведінка особи, яка полягає в усвідомленому відмовленні відповідати на очікування або вимоги інших, часто виявляючись у протилежних діях.

НЕНАВИСТЬ – глибоке, постійне відчуття ворожості або антипатії індивіда до чогось або когось, що суперечить його особистим переконанням, цінностям або інтересам.

НЕЙРОТИЗМ – характеристика особистості, яка виражається у високому рівні емоційної збудливості, нестабільності й схильності до тривоги.

НЕСУМІСНІСТЬ – нездатність осіб ефективно співпрацювати чи спілкуватися через відсутність взаєморозуміння або взаємної сумісності.

ОБ'ЄКТ КОНФЛІКТУ – предмет, навколо якого виникає конфлікт, може бути матеріальним ресурсом, соціальною позицією, ідеєю чи іншою цінністю, що є предметом інтересу для сторін.

ОПОНЕНТ – учасник конфлікту, який представляє іншу думку або сторону, маючи інтереси, які відрізняються від інших учасників.

ОРГАНІЗАЦІЯ СОЦІАЛЬНА – структуроване об'єднання осіб або груп, яке функціонує на основі спільних цілей та інтересів, з визначеними правилами й програмами.

ПЕРЕГОВОРИ – процес, під час якого сторони шукають спільне рішення конфлікту, обговорюючи та вирішуючи проблеми, іноді із залученням посередника.

ПЕРЕФРАЗУВАННЯ – переформування однієї ідеї іншими словами, зберігаючи її основний зміст.

ПОСЕРЕДНИК – особа, яка виступає між сторонами конфлікту, допомагаючи їм обговорювати та розв'язувати спірні питання, але не приймаючи рішення за них.

ПОТРЕБА – внутрішній стан особи, який вимагає задоволення певних вимог або умов для її благополуччя та розвитку, що спонукає до дій.

ПОСТУПКА – згода на часткову або повну зміну позиції чи дій у конфлікті з метою досягнення угоди або зменшення напруженості.

ПРЕДМЕТ КОНФЛІКТУ – основна причина або тема конфлікту, що може бути реальною або уявною, і стає причиною розбіжностей між сторонами.

ПРЕЛІМІНАРІЇ – вступні обговорення або попередні домовленості, які є передумовою для остаточного рішення в переговорах чи ділових відносинах.

ПРОБЛЕМНА СИТУАЦІЯ – обставини, що характеризуються неоднозначністю та наявністю конфлікту, без чіткого способу рішення, впливаючи на хід діяльності особистості або групи.

ПРЕТЕНЗІЯ – вимога або висловлення права на щось, часто супроводжується офіційним заявленням або вимогою до іншої сторони.

ПРИСТОСУВАННЯ – стратегія у конфлікті, яка полягає в готовності одного з учасників поступитися для підтримання стосунків або запобігання подальшому конфлікту.

ПРОВАЙДЕР – фахівець або організація, яка сприяє веденню переговорів, допомагаючи сторонам досягти угоди.

ПРОТЕКЦІОНІЗМ – практика надання підтримки або захисту певним особам чи групам з боку тих, хто має владу або вплив, що може призводити до утворення привілейованих груп і спричиняти конфлікти чи незадоволення.

ПРОТИБОРСТВО – стиль взаємодії в конфлікті, коли учасник намагається домінувати та нав'язати свої інтереси, зосереджуючись виключно на власних цілях.

РАНГ ОПОНЕНТА – міра впливу й можливостей учасника конфлікту у визначенні його позиції та здатності впливати на результати.

РОЗСЛІДУВАННЯ ФАКТІВ – процес збирання й аналізування інформації третьою стороною для формування об'єктивного висновку щодо обставин справи чи конфлікту.

РОЛЬ – сукупність очікувань і поведінкових норм, приписаних особі відповідно до її соціального статусу або позиції у групі чи суспільстві.

САМООЦІНКА – оцінювання індивідом своїх власних здібностей, якостей і місця серед інших, яка впливає на його поведінку та взаємодії.

СОВІСТЬ – внутрішній моральний компас особи, що дає змогу їй оцінювати власні дії з погляду етики та моралі.

СУПЕРНИЦТВО – стратегія в конфлікті, яка базується на прагненні досягти власних цілей, часто за рахунок інтересів інших сторін.

СЛУХАННЯ – процес активного й уважного сприйняття інформації від інших, що сприяє кращому розумінню та ефективності комунікації.

СПІВПРАЦЯ – підхід у конфлікті, де сторони орієнтовані на знаходження спільних рішень, спрямованих на взаємну вигоду.

СТАТУС – позиція або ранг особи в суспільстві чи групі, який визначає її права та обов'язки.

СТРАЙК – форма соціального протесту, що охоплює призупинення роботи або діяльності з метою висунення певних вимог.

СУБ’ЄКТ КОНФЛІКТУ – учасник конфлікту, який відіграє активну роль і має свої інтереси чи цілі в ситуації протистояння.

ТЕРОР – стратегія інтенсивного запобігання та придушення опозиції або політичних супротивників за допомогою насильства й залякування.

ТОЛЕРАНТНІСТЬ – здатність індивіда або суспільства терпимо ставитися до відмінностей у думках, поведінці, культурних особливостях; зниження або відсутність реакції на негативні або провокативні чинники.

ТРЕТЕЙСЬКИЙ СУДДЯ – незалежна сторона, що має право ухвалювати обов’язкові рішення у конфлікті, виконуючи роль арбітра між сторонами.

ТОТАЛІТАРИЗМ – система управління, в якій уся влада і контроль над суспільством сконцентровані в руках однієї партії або лідера, включно із чітким контролем над усіма аспектами життя населення.

ТРИВОЖНІСТЬ – стан, у якому особа відчуває збільшене внутрішнє хвилювання, страх чи тривогу в певних ситуаціях.

ФРУСТРАЦІЯ – відчуття розчарування чи невдачі, що виникає, коли плани або бажання блокуються чи не можуть бути реалізовані.

УНИКНЕННЯ, УХИЛЕННЯ – тактика уникнення прямого вирішення конфлікту або відмова від активної участі в ньому.

ФАСИЛІТАТОР – особа, яка сприяє процесу переговорів, допомагаючи сторонам досягти згоди.

ФУНКЦІОНАЛЬНІСТЬ КОНФЛІКТУ – роль конфлікту у впливі на динаміку та розвиток як внутрішніх, так і зовнішніх систем.

ЦІННІСНІ ОРІЄНТАЦІЇ – комплекс установок і переконань, які формують ставлення людини до світу, включно із моральними, політичними та ідеологічними поглядами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

Основний:

1. Данчева О. В., Швалб Ю. Практична психологія в економіці та бізнесі : навчальний посібник. Київ : Лібра, 2019. 270 с.

2. Підприємництво та бізнес-культура : підручник / Л. О. Лігоненко, Г. Л. Піратовський, І. В. Молоштан та ін. ; за заг. ред. Л. О. Лігоненко ; М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Київ. нац. торг.-екон. ун-т. Київ : КНТЕУ, 2018. 507 с.

3. Мистецтво ведення переговорів : навчальний посібник / укладачі : А. Є. Адамович, О. М. Максимець, ТДАТУ. Мелітополь : ФОП Однорог Т. В., 2021. 264 с.

Допоміжний:

4. Баранівський В. Ф., Терещенко Л. Ф. Психологія бізнесу (практикум) : навч. посіб. Київ : Інтерсервіс, 2019. 152 с.

5. Бізнес-комунікації : навчально-методичний комплекс : навч. посіб. для студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальності 075 «Маркетинг», освітньо-професійної програми «Промисловий маркетинг» / укладач : Л. М. Шульгіна. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2023. 151 с.

6. Білик Т., Гаврилюк Р., Городиський І. Медіація у професійній діяльності юриста : підручник ; за ред. Н. Крестовської, Л. Романадзе. Одеса : Екологія, 2019. 456 с.

7. Галаган В. Я., Орлов В. Ф., Отич О. М. Конфліктологія: Конспект лекцій. Для підготовки магістрів усіх форм навчання. Київ : ДЕТУТ, 2018. 293 с.

8. Етика ділового спілкування : навч. посібн. / Гриценко Т., Гриценко С., Іщенко Т., Мельничук Т., Чуприк Н. Київ : Вид-во «Центр навчальної літератури», 2019. 344 с.

9. Директива № 2008/52/ЄС Європейського парламенту і Ради від 21.05.2008 про деякі аспекти посередництва (медіації) в цивільних та комерційних спорах.

10. Долинська Л. В., Заушнікова М. Ю. Комунікативна компетентність як чинник попередження конфліктів у кризових умовах життєдіяльності. *Актуальні питання розвитку особистості: сучасність, інновації, перспективи* : збірник наукових праць за матеріалами Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Житомир, 25 квітня 2023 р. / ред. кол. : Л. Котлова, С. Дмитрієва, С. Максимець / М-во освіти і науки України, Житомирський державний університет імені Івана Франка, соц.-псих. факультет. Житомир : Вид-во ЖДУ імені Івана Франка, 2023. С. 119–121. URL : https://drive.google.com/drive/folders/1GDLkFRTeUzIm3FSuTA8dZ-1aqupNuo0J

11. Заушнікова М. Ю. Теоретико-методологічні аспекти застосування соціально-психологічного тренінгу у професійній підготовці здобувачів вищої освіти. *Управління публічними фінансами та проблеми забезпечення національної економічної безпеки* : збірник тез Міжнародного податкового конгресу, м. Ірпінь, 3 грудня 2020 р. [Електронне видання]. Ірпінь : Університет ДФС України, 2020. С. 726–729.

12. Заушнікова М. Ю. Психологічні засади ефективного ведення ділових переговорів. *Актуальні проблеми психологічної та соціальної адаптації в умовах кризового суспільства* : матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції, 21 квітня 2021 року / за заг. ред. Р. А. Калениченка, І. О. Пєтухової. Ірпінь : Університет державної фіскальної служби України, 2021. С. 98–102. URL : https://www.nusta.edu.ua/inst-hum-nauk-psy/#1482332320771-17e80216-0dfb

13. Заушнікова М. Ю., Коханець А. С., Сковира О. П. Особливості використання механізмів психологічного захисту в умовах маніпулятивного впливу. *Вісник Національного університету оборони України.* Збірник наук. праць. Київ : НУОУ, 2022. Вип. 3 (67). 148, [56–63]. DOI: 10.33099/2617-6858–22–67–3–56-62 ; URL : http://visnyk.nuou.org.ua/article/download/256371/255295

14. Матвійчук Т. Ф. Конфліктологія : навчально-методичний посібник. Львів : Вид-во «ГАЛИЧ-ПРЕС», 2018. 76 с.

15. Медіація у професійній діяльності юриста : підручник / за заг. ред. Н. Крестовської, Л. Романадзе. Одеса : Екологія, 2019. 462 с.

16. Основні засади навчання базовим навичкам медіатора : навч. посібник / за заг. ред. К. Б. Наровської. Київ : Видавець В. Захаренко, 2019. 32 с.

17. Про ратифікацію Європейської хартії місцевого самоврядування : Закон України від 15.07.1997 № 452/97-ВР. URL : http://search.ligazakon.ua/l doc2.nsf/link1/Z970452.html

18. Психологія особистості : навчальний посібник / укладачі І. О. Пєтухова, Р. А. Калениченко, О. Г. Льовкіна та ін. ; за заг. ред. Є. М. Суліми. Ірпінь : Університет державної фіскальної служби України, 2021. 338 с.

19. Рахліс В. Л., Павленко О. О. Переговори і медіація : підручник. Київ : Видавництво «Гельветика», 2021. 344 с.

20. Фішер Р., Шапіро Д. Емоційний інтелект в переговорах : навч. посібник. Київ : Видавництво «Сварог», 2023. 264 с.

21. Ходжсон Дж. Ефективне ведення переговорів. Дніпропетровськ : Баланс Клуб, 2020. 252 с.

22. Чеховська І. В. Альтернативні способи захисту суб'єктивних прав : навч. посіб. Ірпінь : Університет ДФС України, 2022. 428 с.

23. Яхно Т. П. Конфліктологія та теорія переговорів : навчальний посібник. Київ : Вид-во «Центр навчальної літератури», 2019. 168 с.

24. Methodological Tools for Carrying Out Psychological Training. BRAIN / Kryvonis, T., Artemova, O., Androsovych, K., Zaushnikova, M., Agapova, I., & Kutishenko, V. *Broad Research in Artificial Intelligence and Neuroscience*. 2023. 14(1), 59–74. URL : https://doi.org/10.18662/brain/14.1/406 ; https://lumenpublishing.com/journals/index.php/brain/article/view/5698

Інформаційні ресурси в мережі «Інтернет»:

25. Гарвардський проєкт по переговорам. URL : http://www.pon.harvard.edu

26. «Про медіацію» : проєкт Закону України від 19.05.2020 № 3504. URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/ JI02134A.html

27. Канарська М. Тактика ведення ділових переговорів: від протистояння до співпраці. URL : http://www.ukrpersonal.com.ua

28. Медіація в державах Європейського Союзу. URL : http://ukrainepravo.com/international_law/european_union_law/mediatsiya-v-derzhavakhevropeyskogo-soyuzu/

29. Міжнародне право та євроінтеграційні перспективи України: сучасні виклики : колективна монографія / М. Р. Аракелян, Х. Н. Бехруз, Ю. Ю. Акіменко та ін. ; за ред. : М. Р. Аракеляна, Х. Н. Бехруза, Ю. Ю. Акіменко. Одеса : Фенікс, 2023. 436 с. URL : http://dspace.onua.edu.ua/handle/11300/26023

30. Орлянський В. С. Конфліктологія : навч. посіб. URL : http://www.culonline.com.ua/index.php?newsid=109

31. Піз А. Мова Тіла : посібник. URL : http://dere.com.ua

32. Пірен М. І. Кофліктологія. URL : http://ebooks.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Ubeyvolk/0008957.PDF

33. Психологія ділового спілкування. URL : https://stud.com.ua/165625/psihologiya/znayomstvo_poserednika

34. Тихомирова Є. Б. Конфліктологія та теорія переговорів : підручник. URL : http://ebooks.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Ubeyvolk/0008960.pdf

Міжнародні видання:

35 TAgarwal R., Viswanathan S., Animesh A. The “New” World of Negotiating: Interactions Mediated by Information Technology. *The Psychology of Negotiations in the 21st Century Workplace: New Challenges and New Solutions*. L. : Taylor and Francis, 2020.

36 Gelfand M. J., Gal Y. K. Negotiating in a Brave New World: Challenges and Opportunities for the Field of Negotiation. *The Psychology of Negotiations in the 21st Century Workplace: New Challenges and New Solutions*. L. : Taylor and Francis, 2018.

Навчальне видання

Зушнікова Марина Юріївна,
Калениченко Руслан Арсенович,
Коханець Анна Сергіївна

БІЗНЕС-ПЕРЕГОВОРИ ТА ПОСЕРЕДНИЦТВО: ПСИХОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ

Навчальний посібник

Відповідальний за випуск *А. В. Лавренюк*

Редактор *М. П. Клименко*

Форматування та
комп'ютерна верстка *Д. П. Завальніцька*

Здано до друку 10.04.2024. Формат 60×84/14
Папір офсетний № 1. Гарнітура «Times New Roman»
Ум. друк. арк. 11.32
Наклад 300 прим. Замовлення № 1092

Підготовлено до друку редакційно-видавничим відділом
Державного податкового університету
08205, вул. Університетська, 31, м. Ірпінь, Київська область,
Україна

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до державного реєстру видавців, виготовлювачів і
розповсюджувачів видавничої продукції
Серія ДК № 7669 від 20.09.2022*