**Лекція № 9:**

**Типи переговорів та стилі їх ведення**

1. Типи переговорів:

- дистрибутивні,

- інтегративні,

- структурування відносин,

- внутрішньоорганізаційні переговори.

2. Основні (універсальні) стилі ведення переговорів.

**Література**

1. Ващенко І. В. Конфліктологія та теорія переговорів: навч. посіб. / І. В. Ващенко, М. І. Кляп. К. : Знання, 2013. – 408 с.
2. Примуш М. В. Конфліктологія. Навчальний посібник. К.: ВД «Професіонал», 2006. –288 с.
3. Тихомирова Є. Б. Конфліктологія та теорія переговорів: Підручник / Є. Б. Тихомирова, С. Р. Постоловський. Рівне : Перспектива, 2017. – 240 с.

***1. Типи переговорів.***

На відміну від складної типології конфліктів типи переговорів в основному визначаються сферами, у яких виникла проблемна ситуація, предметом переговорів, а також деякими особливими умовами їх проведення. До найбільш відповідальних переговорів з точки зору наслідків рішень, що приймаються, належать переговори у царині міжнародних та економічних відносин, а також переговори в особливих умовах.

Концепція ведення переговорів при врегулюванні конфліктів у сфері ділових відносин.

**Переговори у сфері ділових відносин** - це активний процес результативного спілкування та обговорення позицій у бізнесі сторін, які мають на меті узгодити спільні інтереси, їх предметом можуть бути не тільки актуальні спірні проблеми економічних відносин, але й умови майбутньої діяльності у сфері бізнесу. Вони, як правило, не пов'язуються в один пакет з ідеологічними та політичними питаннями.

Сучасні американські фахівці виділяють у цій галузі чотири типи переговорів:

* дистрибутивні,
* інтегративні,
* структурування відносин,
* внутрішньоорганізаційні переговори.

**Дистрибутивні** (лат. distribuere - розподіляти) - переговори, гаслом яких є традиційна дилема підсумку «виграш-програш». Стратегія таких переговорів заснована на тому, що виграш однієї сторони заснований на програші іншої. Частіше за все дистрибутивні переговори проводяться в царині економічних відносин. За поступливістю сторін чи можливістю досягти компромісу - це жорсткий тип переговорів. Він включає в себе такі акції:

- у процесі ведення переговорів сторони дотримуються принципу обережного спілкування, позиції розкриваються не повністю, а метою є намагання досягти перемоги, в той час, як інша сторона має поступитися своїми інтересами;

- щодо дотримання сторонами принципу щирості слід визнати двостороннє обмежене довір'я один до одного. Фішер та Юрі вказують у цьому зв'язку, що варто намагатися більше дізнатися про можливі варіанти протилежної сторони;

- серед технологій переговорного процесу частіше за все застосовуються різні форми силового тиску, зокрема і загрози застосувати економічні санкції;

- як аргументи, крім реальних фактів, можуть наводитися спотворені твердження та надмірні вимоги;

- серед найбільш поширених стратегій у цих переговорах застосовуються форсування та компроміс.

Серед технологій переговорного дистрибутивного процесу найчастіше вживаними є «маніпулювання часом», «вказівка на слабкі сторони позиції опонента» - такі як: їх внутрішня суперечливість, недостатність у нього повноважень, відсутність альтернатив та ін. Внісши крайню пропозицію, одна зі сторін неохоче поступається малозначимими деталями, сподіваючись домогтися згоди іншої, більш слабкої сторони. Технологія ведення такого типу переговорів («добрий поліцейський - злий поліцейський») заснована на тому, шо сподіваючись схилити вас на свій бік, ваш опонент демонструє по черзі то залякування, то співчуття.

Результат дистрибутивних переговорів для обох сторін або посередній (для переможця), або поганий (для переможеного).

**Інтегративні переговори** - це спільне розв'язання проблем з метою досягнення бажаних для обох сторін результатів. Стратегіями таких переговорів є співробітництво та компроміс. Принципом інтегративного ведення переговорів є гасло: "Твоя перемога - моя перемога". Сторони під час таких переговорів спільно визначають взаємні проблеми і намагаються спільно також досягти прийнятного її вирішення. При веденні переговорів партнери послідовно проходять такі етапи:

- серед сукупності проблем визначаються найбільш важливі, у вирішенні яких рівнозначно зацікавлені всі сторони;

- кожна з команд пропонує свої та оцінює чужі альтернативи вирішення проблем;

- у подальшому вся увага зосереджується на об'єднанні зусиль щодо розробки спільного рішення, яке рідко відразу виглядає як вигідне для обох, однак таким воно і є;

- учасники переговорів проявляють гнучкість та довіру, опираються як на попередньо розроблений план, так і на нові ідеї.

Серед умов ведення інтегративних переговорів спеціально виділяються такі:

- люди відділяються від проблем, і обидва ці аспекти розглядаються окремо;

- увага тих, хто веде переговори, зосереджується на задоволенні інтересів, а не на сильних чи слабких сторонах позицій;

- у проблемному полі переговорів слід відшукувати глибинні спонукальні мотиви для зайняття сторонами своєї позиції;

- при розробці варіантів вирішення спірних питань пріоритети надаються варіантам, виграшним для обох сторін;

- для оцінки розбіжностей застосовувати об'єктивні критерії, а також такі стандарти як ринкова вартість, незалежна експертна оцінка.

Результат інтегративних переговорів частіше за все буває добрим для обох сторін.

Переговори щодо **структурування відносин** проводяться з метою створення бажаних ситуацій взаємодії між різними організаційними структурами. Ці структури чи групи всередині у якійсь організації до початку переговорів демонструють різні підходи - ворожі чи дружні, конкурують, а часом співпрацюють, що впливає на нестабільність сукупності відносин. Структурування відносин - це процес, за допомогою якого сторони у переговорному процесі прагнуть створити бажані стабільні стосунки та кооперативні зв'язки. У зарубіжних демократичних країнах переговори такого типу проводяться між керівництвом кампаній та професійними союзами, а гаслом є вислів: "Працювати, щоб керувати".

Переговори **внутрішньоорганізаційні** - це переговори груп, які проводяться через представників для залагодження конфліктів виробничого циклу. У переговорах такого типу всередині кожної з груп ведуться переговори з метою досягти консенсусу щодо згоди та стратегії ведення переговорів з іншою групою. Таким чином, спочатку проводяться "переговори щодо зовнішніх переговорів", а результати перших стають стартом для нових переговорів. Так, у Мексиці керівництво та професійні союзи мають майже рівні права, тому перед початком переговорів з представниками іншої кампанії проводяться внутрішньоорганізаційні переговори. Американський фахівець у галузі ведення ділових переговорів Бетсі Коен серед стратегій ведення ділових переговорів радить обирати "пошук загального шляху". Ця стратегія передбачає:

- крок за кроком покращувати відносини, не замінювати усталений стан нормальних чи доброзичливих відносин "змінними" точками зору;

- ні в якому разі не допускати переходу будь-якої фази переговорів у хоча б незначний конфлікт;

- вести переговорний процес паралельно за такими напрямками, як: переговори по суті проблемного питання, переговори по процедурних та другорядних питаннях, переговори як боротьба характерів;

- перед тим, як вирішувати спірні питання, необхідно досягти узгодженого розуміння проблеми;

- проблеми, які були спірними у минулому, вважати остаточно закритими, у крайньому випадку вважати їх одними з причин теперішніх проблем.

***2. Основні (універсальні) стилі ведення переговорів.***

Хоча типів переговорів і менше, ніж типів конфліктів, усе одно важко розробити правила їх ведення для кожного типу. У світовій практиці визначилося декілька основних стилів ведення переговорного процесу:

* стиль активний (боротьби),
* стиль діловий,
* стиль конфронтацій, який інколи називають неділовим.

**Діловий стиль** характеризують такі елементи та правила.

Правило перше - поставити себе на місце партнера (інверсія). Партнери виходять з того, що основна проблема переговорів залежить від погляду на спірні питання, а тому слід максимально об'єктивно з'ясувати, у чому сенс позиції протилежної сторони. У 1970 році американський адвокат запитав президента Єгипту Г. Насера: що б він хотів, аби президент Ізраїлю Меїр зробила для розв'язання арабо-ізраїльського конфлікту? Насер відповів: "Щоб Ізраїль пішов з усіх арабських територій без ніяких компромісів". Тоді американець запитав: "А що буде з нею, якщо так вона і вчинить?" Президент Єгипту замислився і розсміявся: дійсно, у неї були б великі проблеми у себе вдома. Важливим елементом цього правила є намагання вияснити базис спірних питань, а також спрямувати зусилля на розуміння обґрунтування чужої позиції.

Правило друге - ставити і формулювати мету переговорів у межах їх реального досягнення. Це правило відбиває одне із визначень політики як мистецтва можливого. Спочатку мінімально необхідні, але досяжні цілі ставляться перед початком переговорів, далі встановлюються більш конкретні цілі з урахуванням можливостей сторін і, нарешті, у підсумковому документі вказується ступінь досягнення мети. Постановка сторонами надмірно складної (високої) мети перетворює переговори у фарс, або у нескінченну процедуру зіткнення позицій.

Правило третє - сторони мають бути готові до розбору ситуації з ускладненням проблем. Це правило засноване на тому, що динаміка переговорів менш визначена у порівнянні з конфліктом, вона несе в собі небезпеку раптової зміни обставин, позицій, появи додаткових матеріалів та інше. Саме тому партнери не повинні заколисуватися поступом вперед. Давня китайська приказка вказує: «Якщо слід зробити десять кроків і зроблено вже дев'ять, то і половину шляху пройдено». З новими, ускладненими проблемами сторони розбираються на основі взаємоприйнятних принців, що довели свою вартість і плідність. Вважається, що у таких ситуаціях принципи незалежні від експертних оцінок.

Правило четверте - у переговорах, що ведуться за діловим стилем, приймається все, за винятком того, що слід виключити як неприйнятний варіант вирішення спірного питання. Дотримання цього правила дозволяє встановити гнучкість та варіативність переговорного процесу, в разі необхідності вийти за межі предметного поля переговорів, поглянути на проблеми «з боку», не обмежуватися висхідними положеннями та інструкціями. Фішер та Юрі радять: «Не захищайте свої ідеї, заохочуйте критику і поради», адже на переговорах витрачається занадто багато часу на взаємні звинувачення і критику.

Правило п’яте - сторони тримаються на рівних, визнають права один одного у вирішенні проблеми, справедливо вважають, що надійна угода є наслідком взаємодії рівноправного партнерства.

**Стиль боротьби** (активний) виходить з інших постулатів.

Постулат перший: у кого із сторін на переговорах є перевага, той мусить її реалізувати. При цьому передбачається, що загальна перевага має реалізовуватися на кожному з етапів переговорного процесу: так, при визначенні меж предметного поля сильніша сторона робить предметом діалогу нові, вигідні для неї пропозиції, нарощує перевагу ініціативами, зокрема, обговорення нових фактів тощо.

Постулат другий: сильніша сторона поєднує тиск на слабкішу з маневром. У тактичних прийомах вищеназваний постулат реалізується при несподіваному для партнера сумніві сильнішої сторони у досягнутій частині згоди або в оголошенні документа, який дотепер приховувався, у «несподіваному визнанні» тощо.

Постулат третій: сильна позиція не замінює активність. Динаміка процесу переговорів може привести до тимчасової рівноваги, тому в цей момент сильна позиція втрачає минулу перевагу. Активність полягає у постановці перед суперником нових проблемних питань, внесення змін у протокольну частину, ставить іншу сторону у стан виправдовування, а той, хто виправдовується, програє.

Постулат четвертий: сила не означає необережності чи нехтування безпекою. Незважаючи на свою перевагу, сильна сторона не застосовує крайні засоби без зайвої потреби, зберігає (залишає) за партнером право на маневр.

Спеціалісти визначили ступінь ризику, який може бути прийнятний у переговорному процесі. Якщо шанси на перемогу і поразку рівні (ризик дорівнює 50%), то ця ризикована справа вважається авантюрою, якщо ризик складає 25%, то справа є недостатньо надійною, а лише за ступеня ризику менше 25% справа вважається надійною. Зауважимо, що якщо результат переговорів вважається на 100% надійним, то, очевидно, не всі загрози та дії сторін враховані, а тому ризик ведення таких переговорів невиправдано занижений.

**Неділовий стиль** переговорів характеризується серйозними помилками у стратегії їх ведення. До них ми віднесемо:

- непоступливість позицій опонентів. Сторони, які ведуть переговори, посилаються на догматичні висловлювання типу «мені це доручено, я знаю, як потрібно діяти», «не нами такі порядки було заведено, не нам їх змінювати». Інколи непоступливість закладена в інструкціях (мандатах), виданих голові делегації, інколи - в побоюваннях учасників переговорного процесу проявити ініціативу;

- вирішення ключових проблем переговорів ставиться в залежність від статусно-ролевого стану учасників переговорів. Трапляються випадки, коли переговорний процес, діалог проводиться у формі «вистави одного актора». Простежується така закономірність: чим вищий статус особи та вигадана роль, яку вона грає, тим частіше доля переговорів залежить від індивідуальної гри такої особи;

- процес важить більше за результат. У такому випадку переговори ведуться заради переговорів. Такий стиль може бути викликаний намаганням пропагувати сам факт переговорів, некомпетентністю чи нерішучістю сторін;

- пригадування старих образ на новому етапі переговорного процесу, наполягання на визнанні переваг своєї позиції, зображування своїх помилок, що ускладнили досягнення взаємоприйнятного рішення, як помилки противника, свідчать про загальну неконструктивну позицію партнера.

Беззаперечно, що стилі переговорів відрізняються один від одного ще й тактичними прийомами, але в цілому їх характерні риси визначаються стратегічною спрямованістю - на досягнення згоди, на боротьбу, на деконструктивізм.

**ВИСНОВКИ.**

Типи переговорів визначаються сферами, у яких виникла та обговорюється проблемна ситуація, предметом переговорів, а також умовами їх проведення. До найбільш відповідальних переговорів з точки зору наслідків рішень належать переговори у царині міжнародних та економічних відносин, переговори в надзвичайних умовах.

Ділові переговори мають чотири підтипи: дистрибутивні, інтегративні, структурування відносин, внутрішньоорганізаційні переговори, їх об'єднує спрямованість на відновлення чи встановлення конструктивних динамічних відносин між рівноправними партнерами.

З усіх способів подолання протиборства сторін переговори між ними є найбільш ефективними. Для так званого переговорного типу взаємодії характерно те, що сторони намагаються домогтися хоча б частини бажаного, піти на певні компроміси.

Готовність сторін йти на компроміси чи піклування про отримання іншою стороною певної вигоди не є обов'язковими атрибутами переговорів.

Адже можлива і така ситуація, при якій кожна зі сторін висловлює прохання або висуває вимогу, не маючи намір йти на компроміс, а сподіваючись лише на поступки іншої сторони.

Часом самі переговори можуть призвести до загострення відносин. Тим не менш відмовлятися від них у жодному випадку недоцільно.

Переговори, будучи розмовою про суперечності, обумовленим прагненням їх вирішити, включають в себе різні типи дій. Для того щоб погасити конфлікт, сторони повинні домовитися про спірні питання і про умови подальшого співіснування.

При цьому чим точніше і жорсткіше окреслений предмет суперечки, тим більше шансів, що конфлікт буде вирішено остаточно.