Тема 11. Вплив у ділових комунікаціях і переговорах

План лекції

11.1. Переговори як взаємний вплив: інтереси, підготовка

11.2. Тактики переговорів, контакт і робота із запереченнями

11.3. Тиск, конфлікт, асертивність і завершення переговорів

Література: [2, 4, 6, 7, 8, 9]

11.1. Переговори як взаємний вплив: інтереси, підготовка

Ділова комунікація – професійна взаємодія учасників для досягнення практичних цілей у межах ролей, правил і відповідальності. Переговори – форма ділової комунікації, в якій сторони з різними, частково збіжними й частково протилежними інтересами обмінюються пропозиціями з метою досягнення домовленості. Переговори є взаємним впливом: кожна сторона прагне змінити позицію іншої, водночас піддаючись впливові. Вони застосовуються в управлінні, консультуванні, кризових ситуаціях (взаємодія з місцевою владою й населенням, домовленості щодо евакуації, перемовини із захоплювачами заручників) [2; 7].

Гарвардська концепція принципових переговорів Р. Фішера та У. Юрі протиставляється позиційному торгу, де сторони обстоюють фіксовані позиції й поступаються по черзі. Принципи: відокремити людей від проблеми (емоції, сприйняття й комунікація окремо від змісту); зосередитися на інтересах, а не на позиціях (позиція – що вимагають, інтерес – навіщо); виробляти варіанти взаємної вигоди; наполягати на застосуванні об’єктивних критеріїв (закон, стандарти, прецедент, незалежна оцінка). Такий підхід підвищує ймовірність інтегративної домовленості, в якій обидві сторони виграють.

Інтерес – потреба, що стоїть за позицією: безпека, визнання, контроль, ресурси, статус, ідентичність. Позиція «ми не відійдемо» може обслуговувати

інтерес «не втратити обличчя» чи «захистити людей»; пошук інтересів відкриває додаткові варіанти. Для виявлення інтересів застосовують відкриті запитання («Що для вас найважливіше в цьому питанні?»), активне слухання, аналіз контексту й історії.

Підготовка до переговорів визначає результат. Етапи: уточнення мети й пріоритетів; оцінка інтересів сторін і їхніх ресурсів; визначення найкращої альтернативи договорній угоді (що буде, якщо домовленості не досягнуто) та власної межі згоди; оцінка зони можливої угоди (діапазон, у якому домовленість вигідна обом сторонам); збір інформації (факти, цифри, історія, інтереси); підготовка варіантів і критеріїв; визначення складу делегації, ролей, місця й часу; планування комунікації. Чим кращою є альтернатива, тим сильніша позиція.

Стилі переговорної поведінки: конкурентний (перемога за будь-яку ціну), співпраця (спільне розв’язання проблеми), компроміс (взаємні поступки), уникання, поступливість. Вибір залежить від ситуації, важливості питання, відносин, часу. Модель подвійної турботи (турбота про власні інтереси й про інтереси іншої сторони) визначає передбачуваність результатів: висока турбота про обох веде до співпраці.

Особливості переговорів у кризових ситуаціях: суворі рамки повноважень (хто уповноважений говорити й що можна обіцяти), безпека учасників, ризик маніпуляцій і дезінформації, необхідність верифікації домовленостей, роль психолога (оцінка стану сторін, консультування щодо стилю комунікації, виявлення психологічних факторів тиску). Переговори із захоплювачами заручників будують на стабілізації емоцій, розвитку довіри, виграші часу, мінімізації ризику.

Діагностика готовності й стилю: опитувальник стилів поведінки в конфлікті (за К. Томасом і Р. Кілманном), шкали асертивності, оцінка схильності до співпраці й конкурентності, самооцінка комунікативних навичок, рольові ігри й симуляції з поведінковим спостереженням та оцінкою за

переліками критеріїв (структура підготовки, використання запитань, обмін інформацією, наявність альтернатив, якість угоди).

Психологічні чинники успіху переговорів. Чинники успіху переговорів: підготовка (визначення цілей, інтересів, альтернатив), розуміння партнера, довіра, комунікативна гнучкість, емоційна регуляція, творче мислення. Розбіжності в культурних нормах, стилях ухвалення рішень та сприйнятті часу ускладнюють процес; обізнаність допомагає їх долати [4; 8].

Когнітивні спотворення (якір, фіксований пиріг, надмірна впевненість, ескалація зобов'язань) знижують якість угод. Протидія – структурований аналіз, використання об'єктивних критеріїв, залучення консультанта, перерви. Емоції (гнів, страх, довіра) впливають на готовність до поступок: визнання почуттів та використання пауз знижують напруженість.

Для психолога навички переговорів корисні для розв'язання конфліктів у колективах, взаємодії з керівництвом та адміністрацією, роботи з постраждалими. Принцип «відокремити людей від проблеми» допомагає зберігати стосунки.

11.2. Тактики переговорів, контакт і робота із запереченнями

Тактики переговорів поділяють на розподільчі (конкурентні) й інтегративні. До перших належать: якоріння (озвучення першої пропозиції, що задає рамку), завищені початкові вимоги, поступові поступки, ультиматум, ліміт часу, «хороший і поганий переговорник», «відкушування» (додаткові вимоги після досягнення домовленості), блеф. До других належать: обмін інформацією про інтереси, пошук пакетних угод (обмін пунктами, що мають різну цінність для сторін), спільна оцінка критеріїв, генерація варіантів до оцінки, обмежені поступки в обмін на визнання. Розпізнавання тактик знижує ризик маніпуляції.

Принципи соціального впливу діють і в переговорах: взаємність (поступка спонукає до поступки), послідовність (отримані невеликі згоди ведуть до

більших), соціальний доказ (посилання на практику інших), авторитет (експерти, прецеденти), дефіцит (обмеженість пропозиції), симпатія й єдність (спільна мова, цінності). Ефект якоря сильний: перша названа цифра впливає на кінцевий результат навіть у досвідчених переговорників. Захист: підготовка власного якоря, переоцінка за критеріями, відмова від поспіху [7].

Встановлення контакту передбачає: уважність до стану співрозмовника, ввічливість, звертання на ім'я, спільну мову й цінності, віддзеркалення темпу й тону, нейтральний вступ, чіткий порядок денний. Довіра формується компетентністю, послідовністю, дотриманням обіцянок, відкритістю до питань. Недовіра підвищує витрати переговорів і спонукає до захисної поведінки. Емпатія – розуміння перспективи іншої сторони – не означає згоди, але дає змогу передбачити реакції й знайти рішення.

Активне слухання в переговорах: перефразування («Ви кажете, що…»), відображення емоцій, резюмування, уточнення, паузи, відкриті запитання. Воно дає інформацію, знижує напругу, демонструє повагу, змінює динаміку. Помічати слід не лише слова, а й інтонацію, паузи, зміну стилю, невербальні сигнали.

Заперечення – природна частина переговорів. Алгоритм роботи: вислухати без перебивання; визнати право на сумнів; уточнити суть заперечення (інтерес, побоювання, брак інформації, торг); відповісти предметно (факти, приклади, пропозиції), запитати, чи знято заперечення. Типові помилки: суперечка, знецінення, тиск, відкладання, обіцянки, які неможливо виконати. Різні заперечення (цінові, змістові, статусні, прихований інтерес) потребують різних відповідей.

Реактивність у переговорах: сильний тиск викликає опір, який спонукає протилежну сторону до відмови всупереч власним інтересам. Тому ефективне переконання залишає можливість вибору, пропонує кілька варіантів, не обмежує свободу, використовує питання замість вимог; такий підхід узгоджується з принципами мотиваційного консультування.

Інструменти оцінки результату переговорів: рівень досягнення мети, співвідношення вигод сторін, ступінь використання інтегративного потенціалу, якість і виконуваність домовленості, збереження стосунків, витрачений час. Оцінка потребує письмового підсумку й зворотного зв'язку учасників.

Емпатія та управління емоціями у переговорах. Емпатія дає змогу розуміти мотиви й почуття партнера, що допомагає знаходити взаємовигідні рішення. Це не означає згоди з позицією [6].

Управління емоціями охоплює усвідомлення власних реакцій, паузу, дихання, зміну позиції, використання перерв. Зростання гніву чи страху знижує якість рішень, тому важлива здатність до саморегуляції. Підготовка до складних переговорів передбачає визначення тригерів та способів їх контролю.

В організаціях асертивність підтримує безпеку (повідомлення про загрозу, відмова від небезпечних дій) і повагу в ієрархії. Тренінги комунікації для керівників і підлеглих підвищують якість взаємодії.

Переговори в кризових умовах і з постраждалими. Переговори в кризі (захоплення заручників, гострі конфлікти, евакуація) мають підвищені ставки й емоційну напруженість. Принципи: встановлення контакту, активне слухання, спокій, виграш часу, уникнення ультиматумів, пошук способів збереження гідності сторін. Фахівці працюють у командах: переговорник, консультант, аналітик, координатор [9].

Для роботи з постраждалими й родинами у складних ситуаціях (повідомлення про втрату, пошук зниклих, розв'язання побутових питань) застосовують переговорні навички: чесність, співчуття, чіткість щодо можливостей, повага до емоцій. Така комунікація зменшує конфлікти та зміцнює довіру до установ.

11.3. Тиск, конфлікт, асертивність і завершення переговорів

Тиск у переговорах – використання загроз, ультиматумів, часових обмежень, емоційного тиску, апеляції до авторитетів чи обставин, до почуттів

провини й страху. Він може бути результативним, але ціною погіршення стосунків і ризику відмови від виконання угоди. Реакція на тиск: зберегти спокій, уточнити вимогу, не поступатися негайно, повернути розмову до інтересів і критеріїв, у разі потреби взяти перерву, залучити третю сторону. У кризових переговорах рішення про поступки ухвалює той, хто має повноваження, а не під впливом емоційного тиску [2].

Конфлікт – зіткнення інтересів, цінностей, потреб, що супроводжується напругою. Структура конфлікту: сторони, предмет, причини, мотиви, динаміка, наслідки. Конструктивний конфлікт розв’язує проблему й відновлює стосунки; деструктивний – посилює напругу, веде до ескалації. Прийоми деескалації: відкладення рішення, визнання почуттів, перехід до інтересів, підкреслення спільного, залучення нейтрального посередника, зміна формату [7].

Асертивність – здатність відкрито відстоювати власні права й інтереси, поважаючи права інших, на відміну від пасивної поведінки (уникнення, поступливість) та агресивної (тиск, образи). Асертивна поведінка виявляється у прямому й чесному висловлюванні потреб («я-повідомлення»: опис ситуації, почуття, потреба, прохання), здатності відмовляти, сприймати критику, говорити «ні» без образ. Асертивність знижує вразливість до маніпуляцій і пов’язана з психологічним благополуччям. Її оцінюють шкалою асертивності (за Ретусом), поведінковими завданнями; розвивають тренінгами з рольовими іграми.

Взаємозв’язок асертивності й реактивності: опір маніпулятивному тиску має спиратися на усвідомлене рішення, а не на рефлекторну протидію. Асертивна людина розрізняє ситуації, де варто поступитися, і ті, де необхідно відстояти межу. Для психологів і керівників асертивність важлива в спілкуванні з колегами, підлеглими, іншими службами.

Завершення переговорів передбачає: підсумок домовленостей (хто, що, коли, як), перевірку розуміння, письмове закріплення, визначення порядку контролю й можливих санкцій, механізм розв’язання спорів, підтримання

стосунків. Домовленість має бути чіткою, реалістичною, з урахуванням інтересів. Відмова від домовленості – також результат; важливо завершити без руйнування стосунків і залишити можливість повернутися.

Етика переговорів: правдивість (відмова від прямого обману), повага до гідності, дотримання обіцянок, неприпустимість використання вразливості (залякування, використання горя, залежності), прозорість повноважень, конфіденційність. Етичні переговори будують довгострокову довіру, особливо там, де сторони взаємодіятимуть і надалі.

Роль психолога: допомога в підготовці (аналіз інтересів, психологічного стану, ризиків), консультування щодо стилю й тактик, спостереження за динамікою, підтримка стабілізації учасників, післяпереговорний розбір, навчання навичкам. Психолог не замінює переговорника, не бере на себе рішень і не втручається в законні повноваження [2; 7].

Розрахункові показники та структура підготовки до переговорів. Зона можливої угоди – діапазон, у якому домовленість вигідна обом сторонам. Якщо продавець готовий продати не дешевше ніж за 100 одиниць (його межа згоди), а покупець готовий заплатити не більше ніж 130, зона можливої угоди охоплює проміжок 100–130, а надлишок угоди становить 30 одиниць, які сторони розподіляють у ході переговорів. Якщо межа покупця нижча за межу продавця, зони немає, і домовленість можлива лише після зміни інтересів, пакета умов чи залучення додаткових варіантів. Розрахунок застосовують для підготовки, оцінки пропозицій і розуміння, до якої межі можна поступатися.

Матриця підготовки (шаблон): мета й пріоритети; інтереси власні й іншої сторони (причини за позиціями); ключові факти й джерела; альтернативи сторін; можливі варіанти пакета; критерії оцінки пропозицій; ризики й способи їх зменшення; перша пропозиція (якір) і запасна позиція; склад делегації й ролі; порядок денний; сценарій завершення. Використання шаблону в навчанні підвищує якість підготовки й дає змогу порівнювати результати.

Структура опитувальника К. Томаса та Р. Кілманна: сумарні бали за п’ятьма стилями (максимум 12 за стиль) інтерпретуються як частота використання: 0–3 – низька, 4–8 – середня, 9–12 – висока (орієнтовна інтерпретація). Профіль із високою конкуренцією й низьким уникненням підходить для кризових рішень, але ризикований щодо стосунків; профіль із домінуванням співпраці підходить для складних багатосторонніх питань, але вимагає часу. Результати не оцінюють як «хороші» чи «погані»: важлива відповідність стилю ситуації.

Оцінка якості угоди: досягнення цілей (так/ні, частково), використання інтегративного потенціалу (чи розглянули пакетні й творчі варіанти), справедливість для сторін, виконуваність, збереження стосунків, витрачений час. Після переговорів проводять розбір: що спрацювало, які тактики застосовувала інша сторона, які емоції впливали на рішення, які уроки для наступного разу.

Комунікативні стратегії і стилі в ділових стосунках. Ділова комунікація характеризується метою, ролями, нормами, часовими обмеженнями. Стилі: директивний, переконливий, партнерський, делегувальний; вибір залежить від ситуації та зрілості виконавців. Комунікативна компетентність охоплює слухання, формулювання, зворотний зв’язок, роботу із запереченнями, керування емоціями.

Зворотний зв’язок є важливим чинником впливу: конкретний, своєчасний, орієнтований на поведінку, збалансований; пояснює наслідки та пропонує шляхи зміни. Критика без підтримки викликає захисні реакції. У колективах відверта, проте поважна розмова про помилки сприяє навчанню та безпеці.

Нарада як форма впливу: підготовка, чітка мета, регламент, розподіл ролей, фіксація рішень. Роль психолога – консультувати щодо комунікативних процесів, запобігати груповому мисленню та забезпечувати можливість висловитися кожному.

Культурні особливості ділової комунікації та переговорів. Культурні відмінності впливають на стиль переговорів: прямота чи непрямість, ставлення до часу, роль ієрархії, значення особистих стосунків, процедури ухвалення рішень. У культурах високого контексту значення передається через ситуацію та невербальні сигнали, у культурах низького контексту – через явні формулювання. Ці відмінності спричиняють непорозуміння, якщо їх не враховувати. Підготовка до міжкультурних переговорів охоплює вивчення норм партнера, адаптацію стилю, використання кваліфікованого посередника. Для співпраці з міжнародними партнерами корисні знання про організаційні культури, прийняті формати зустрічей, правила етикету та очікування щодо документування домовленостей.

Ключові поняття теми: *переговори; принципові та позиційні переговори; позиція та інтерес; найкраща альтернатива угоді; зона можливої угоди; якоріння; інтегративна домовленість; асертивність; «я-повідомлення»; стилі поведінки в конфлікті; деескалація.*

Питання для самоперевірки

1. Чим принципові переговори відрізняються від позиційного торгу?
2. Як відрізняють позиції й інтереси та як їх виявляють?
3. З яких етапів складається підготовка до переговорів?
4. Які тактики й принципи впливу застосовують у переговорах та як їм протидіяти?
5. Як будують контакт, слухають і працюють із запереченнями?
6. Як реагувати на тиск і деескалувати конфлікт?
7. Що таке асертивність і чим вона відрізняється від пасивної й агресивної поведінки?
8. Як завершують переговори та яку роль виконує психолог?