

Лекція 11–12. Переговорний процес щодо вирішення конфліктів

Переговорний процес є однією з основних та ефективних форм участі третьої особи (посередника) у вирішенні конфліктів. Цей процес у конфліктології називають медіацією, а професійного посередника – медіатором. Знання психологічних основ поведінки у переговорному процесі конфліктуючих сторін, психологічних механізмів їх взаємодії одна із умов успішного управління цим процесом. Ця тема має на меті з'ясування аспектів складної взаємодії конфліктантів у процесі медіації.

Основний зміст переговорного процесу

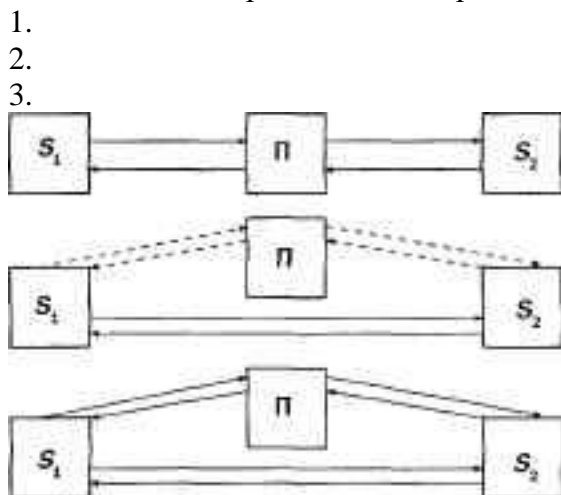
Основний зміст переговорного процесу може бути представлений чотирма етапами.

1. Підготовчий етап. На цьому етапі здійснюється збір інформації про зміст конфлікту, учасників конфліктної взаємодії, аналізуються причини, наслідки, варіанти вирішення тощо.
2. Початок переговорів. На цьому етапі здійснюється взаємний обмін інформацією. Учасники конфлікту висловлюють свої позиції, оцінюють ситуацію, пропонують варіанти вирішення проблеми тощо.
3. Пошук прийнятної рішення. На цьому етапі обговорюються варіанти вирішення проблеми, уточнюються позиції та мотиви суб'єктів конфлікту, опрацьовуються компромісні варіанти, шляхи руху до консенсусу та ін.
4. Завершення переговорів. На цьому етапі уточнюються деталі договору, визначаються терміни виконання зобов'язань, розподіляються обов'язки, встановлюються форми контролю тощо. Усе це, як правило, знаходить своє відображення у прийнятій як документ угоді. У випадку, якщо учасники переговорів не дійшли до договору щодо вирішення конфлікту, може бути прийнята угода в усній або письмовій формі про перенесення обговорення проблеми на інший термін.

Істотним моментом у технологіях переговорного процесу є оцінка форм та способів участі у конфлікті посередника (медіатора). У літературі виділяють три варіанти посередництва:

1. Диз'юнктивний (роз'єднувальний).
2. Кон'юнктивний (об'єднавчий).
3. Змішаний.

Схематично ці варіанти можна представити так:



S_1 и S_2 - суб'єкти конфлікту, Π - посередник

Моделі поведінки партнерів у переговорному процесі

Успіх переговорного процесу щодо вирішення конфліктів багато в чому визначається вмінням зрозуміти свого партнера, правильно оцінити його модель поведінки та вибрати адекватний стиль спілкування.

У літературі з конфліктології виділяють чотири основні моделі (типу) поведінки партнерів у переговорному процесі, які подано у табл. 11.1.

Маніпулятивні технології у переговорному процесі та протидія їм

Часто конструктивне вирішення конфлікту залежить від навичок ефективного спілкування чи здатності суб'єктів конфліктної взаємодії опанувати технологіями управління емоціями в

переговорному процесі, а й від застосування ними маніпулятивних впливів.

Маніпуляція - це вид психологічного впливу, майстерне виконання якого веде до прихованого збудження в іншої людини намірів, що не збігаються з його актуальними бажаннями.

Маніпулятивний вплив на опонента у спілкуванні є не що інше, як тиск. Але на відміну від прямого, відкритого тиску воно виступає у прихованій формі. Маніпулятор діє за принципом: "м'яко стеле, і жорстко спати".

Наведемо маніпулятивні прийоми, що найчастіше зустрічаються:

- Посилання на авторитет;
- висмикування окремих фраз із контексту, що спотворює сенс;
- уникнення теми розмови, гострих проблем;
- натяки;
- лестоці;
- жарти-висміювання;
- передбачення жахливих наслідків;

Таблиця 11.1

Моделі поведінки у переговорах

Тип поведінки	Характеристика поведінки (мотиви)	Адекватний стиль спілкування
Унікальний	Відмовляється розпочинати обговорення конфліктної проблеми. Прагне уникнути обговорюваної проблеми, змінити предмет обговорення. (Мотивами такої поведінки можуть бути: почуття провини, відсутність розуміння суті проблеми та ін.)	Виявляти наполегливість, домагатися продовження обговорення проблеми. Бути активним, опанувати ініціативу. Зацікавити партнера показом варіантів вирішення проблеми та можливих позитивних результатів
Який поступається	Погоджується на будь-яку пропозицію, у тому числі й не вигідну для себе. (Мотивом такої поведінки можуть бути: прагнення позбавитися дискомфорту, викликаного конфліктною ситуацією, занижена оцінка предмета конфлікту)	Важливо всебічно обговорити угоду, що приймається. З'ясувати ступінь зацікавленості партнера в угоді та показати її вигоду. Чітко обумовити терміни виконання та форми контролю за реалізацією угоди
Негативний	Стверджує, що проблема неактуальна, конфліктна ситуація вирішиться сама собою. Не виявляє зусиль для досягнення угоди. (Мотивами такої поведінки можуть бути відсутність розуміння суті проблеми, уникнення дискомфорту, пов'язаного з конфліктами тощо)	Необхідно всіляко показувати наявність проблеми, її складність та небезпеку. Виявляти ініціативу в обговоренні спірної проблеми. Створювати сприятливу атмосферу для обговорення проблеми. Показувати шляхи та можливості вирішення проблеми
Наступаючий	Прагне до успіху, ухвалення рішення на свою користь. Відкидає аргументи та доводи опонента. Виявляє натиск, агресію. (Мотивами такої поведінки можуть бути: несвідоме прагнення перемоги, завищена оцінка предмета конфлікту, амбіції.)	Необхідно виявляти спокій, обачність. Показувати свою позицію досить твердою та переконливою. Давати зрозуміти, що односторонніх поступок не може бути. Пропонувати свої варіанти компромісу, вирішення проблеми

Це звані прості прийоми. Але є й складніші, засновані на порушеннях логічних законів і правил. До них можна віднести такі прийоми, як:

- імітація вирішення проблеми;
- альтернативні формулювання питань, які потребують відповіді «так» чи «ні»;
- сократівські питання (це коли готуються кілька простих питань, на які опонент легко

відповідає «так», а потім задається основне питання, на яке опонент як би за інерцією теж дає відповідь «так»);

- відтягування рішення та ін.

Особливу практичну цінність у протистоянні маніпулятивним впливам представляють так звані типові маніпуляції в переговорах і способи протидії їм.

Такі маніпуляції наводяться в табл. 11.2 та 11.3.

Таблиця 11.2

Маніпуляції, засновані на «правилах пристойності» та «справедливості»

Спосіб поведінки	Очікувана реакція	Спосіб протидії
Патетичне прохання «увійти в становище»	Викликати прихильність та великодушність	Не брати на себе зобов'язань
Створення видимості того, що позиція опонента надто складна та незрозуміла	Змусити партнера розкрити більше інформації, чим йому потрібно	Запитати про те, що саме незрозуміло
Зображення із себе «ділового» партнера, уявлення існуючих проблем як несуттєвих, побічних питань	Показати, що ви — навчена досвідом людина, якій не личить ускладнювати життя іншим	Твердо вказати на те, що є багато перешкод для вирішення проблеми
Поза «розсудливості» та «серйозності», авторитетні заяви, засновані на «очевидних» та «конструктивних» ідеях	Страх здатися дурним, несерйозним та неконструктивним	Заявити, що деякі дуже важливі аспекти ще не були прийняті до уваги

Таблиця 11.3 Маніпуляції, створені задля приниження опонента

Спосіб поведінки	Очікувана реакція	Спосіб протидії
Вказівка на можливу критику дій опонента з боку його клієнтів чи громадськості	Пробудження почуття небезпеки та невпевненості	Висловити обурення тим, що друга сторона опускається до таких методів
Постійна демонстрація впертості, самовпевненості	Змусити опонента бути прохачем, показавши йому, що його методи успішні	Відноситися до другої сторони скептично, не втрачати впевненості у собі

Постійне підкреслення того, що аргументи опонента не витримують жодної критики.	Пробудити почуття безсилля, встановлення, що інші аргументи будуть неспроможні	Чемно сказати, що друга сторона не зовсім правильно вас зрозуміла
Постійно поставлені риторичні питання щодо поведінки чи аргументації опонента	Породити тенденцію опонента відповідати в очікуваному ключі або взагалі не відповідати внаслідок почуття безсилля	Не відповідати на запитання, ненав'язливо помітити, що другий бік формулює проблему не зовсім коректно
Прояв себе як «милого і підлого», тобто демонстрація дружності і водночас постійне обурення	Породити невпевненість, дезорієнтувати та налякати опонента	З прохолодою ставитися як до дружельності, так і до обурення з боку опонента
Прагнення показати, що залежність опонента набагато більша, ніж це є насправді	Завоювати авторитет і змусити опонента засумніватися в собі настільки, щоб він не міг зберегти зайняту позицію	Продовжувати ставити критичні питання, реагувати демонстративно холоднокровно

Технології стратегій та тактик у переговорному процесі

Моделі поведінки в переговорному процесі учасників конфліктної взаємодії та результат цього процесу багато в чому залежатимуть від обраної кожним із них стратегії.

Поняття стратегії у нашому контексті має три істотні моменти, які слід враховувати під час аналізу конфліктів та вибору адекватних дій у переговорному процесі.

По-перше, у стратегії закладено найзагальніші установки та орієнтири на результат переговорів. Очевидно, формально-логічний зміст таких орієнтирів зводиться до чотирьох варіантів:

- односторонній виграш;
- односторонній програш;
- взаємний програш;
- взаємний виграш;

Дані варіанти відбилися у конкретних стратегіях переговорного процесу роботах зарубіжних і вітчизняних дослідників цієї проблеми (Р. Фішер, У. Юрі, У. Мастенбрук та інших.). Такими стратегіями є:

- виграш-програш;
- програш-виграш;

програш-програш;
виграш-виграш.

По-друге, установки та орієнтири на результат у тій чи іншій стратегії формуються у суб'єктів конфліктної взаємодії на основі аналізу співвідношення інтересів, а також можливостей, сил та засобів щодо задоволення цих інтересів. У цьому важливо враховувати чинники, які впливають такий аналіз. Серед них особливу роль відіграють такі:

а) особисті якості конфліктуючого, його мислення, досвід, характер, темперамент тощо; б) інформація, яка має у своєму розпорядженні суб'єкти конфлікту про себе і про свого супротивника; в) інші суб'єкти соціальної взаємодії, які безпосередньо не включені в конфлікт, але займають певну позицію по відношенню до конфліктуючих сторін; г) зміст предмета конфлікту, образу конфліктної ситуації, і навіть мотивів суб'єктів конфлікту.

По-третє, вибір тієї чи іншої стратегії у переговорному процесі відображає той чи інший бік поведінки у конфлікті за моделлю Томаса-Кіллена.

Характеристика основних стратегій у переговорних процесах представлена у табл. 11.4.

Будь-яка стратегічна мета досягається застосуванням конкретних тактичних прийомів. Інакше висловлюючись, та чи інша стратегія переговорного процесу забезпечується застосуванням тих чи інших тактик поведінки чи тактичних технологій у переговорному процесі.

Таблиця 11.4 Характеристика стратегій у переговорному процесі

Тип стратегії	Стратегічні цілі	Чинники стратегії
Виграш-програш	Виграш за рахунок програшу опонента	Предмет конфлікту; завищено образ конфліктної ситуації; підтримка конфліктанта у формі підбурювання з боку інших учасників соціальної взаємодії, конфліктна особистість
Програш-виграш	Уникнення конфлікту, поступка опоненту	Предмет конфлікту; занижений образ конфліктної ситуації; залякування у формі загроз, блефу тощо; низькі вольові якості, особистість конформістського типу
Програш-програш	Самопожертву в ім'я загибелі суперника	Предмет конфлікту; неадекватний образ конфліктної ситуації; особистість конфліктуючих (природна чи ситуативна агресивність); відсутність бачення інших варіантів вирішення проблем
Виграш-виграш	Досягнення взаємовигідних угод	Предмет конфлікту; адекватний образ конфліктної ситуації; наявність сприятливих умов для конструктивного вирішення проблеми

Найбільшого застосування у переговорних процесах отримали такі тактики поведінки.

1. «Мабуть співробітництво». Ця тактика може бути використана в стратегіях «виграш-програш» або «програш-програш». Вона характеризується тим, що партнер, який посів тактику «видимого співробітництва», заявляє про свою готовність співпрацювати, створює видимість конструктивної поведінки. Але постійно знаходить привід уникнути угоди, всіляко відтягує терміни її укладання. Така тактика може застосовуватися з метою виграшу часу та створення умов для рішучого штурму або для перемоги, або для взаємознищення.

2. «Дезорієнтація партнера». Ця тактика, як і попередня, може використовуватись у стратегіях «виграш-програш» або «програш-програш». Але на відміну від попередньої вона є більш активною та цілеспрямованою. Така тактика заздалегідь планується і характеризується такими прийомами, як: критика конструктивних положень партнера, використання несподіваної інформації, обман, погрози, блеф та ін. Основною метою тактики дезорієнтації є примус партнера до дій у ваших інтересах.

3. "Провокація почуття жалості у партнера". Ця тактика, як і попередні, застосовується у стратегіях «виграш-програш» або «програш-програш». Основною метою такої тактики є присипання пильності суперника, зниження його активності, підштовхування на поступки.

Зрештою, провокація почуттів жалості спрямована на підготовку умов для рішучих дій або укладання угоди. Ці цілі досягаються застосуванням таких прийомів, як: виливання душі, створення образу беззахисної, слабкої людини, скарги на страждання, незаслужені образи тощо.

4. Ультимативна тактика. Ця тактика є однією з жорстких і застосовується, як правило, при реалізації стратегії "виграш-програш" або "програш-програш". Вона характеризується пред'явленням ультиматуму на початку переговорів.

Ультиматум - вимоги, що пред'являються одним із учасників конфлікту іншому в категоричній формі із зазначенням конкретних термінів виконання цих вимог та загрозою застосування заходів впливу у разі відмови.

Основний прийом ультиматуму – загроза. Крім того, у процесі пред'явлення ультиматуму можуть бути використані шантаж, демонстрація сили, блеф та інші засоби маніпуляції.

Часто в ультимативній тактиці використовуються спеціальні прийоми: «прийом альтернатив» та «прийом затвора».

Суть прийому альтернатив у тому, що противнику пропонується вибір із двох чи більше непривабливих йому варіантів вирішення проблеми, які задовольняють вашим власним інтересам. Такий прийом психологічно розрахований на можливості, що представляються супернику, «врятувати обличчя», хоча ці можливості і уявні. Адже запропоновані альтернативи, по суті, тотожні за значимістю для суперника, і вибору як такого у нього немає.

Прийом затвора відрізняється тим, що ультимативна дія на противника виявляється шляхом власного послаблення контролю над ситуацією. У цьому випадку ініціатор ультиматуму імітує створення безвихідної для себе ситуації, зав'язуючи її на тяжкі наслідки у разі невиконання вимог іншою стороною. Такий прийом широко використовується терористами.

Під час аналізу ультимативної тактики важливо враховувати умови її застосування. Професійне висування ультиматуму передбачає вкрай не вигідне становище суперника у конфлікті. Тому для досягнення такої ситуації використовуються прийоми вичікування: затримка початку переговорів, свідоме запізнення або неприбуття на встановлену зустріч, уникнення контакту з суперником тощо.

Крім того, слід знати, що ультиматум може висуватися не лише на початку переговорів з метою проведення їх у бажаному напрямку, а й у процесі переговорів. Як правило, у цьому випадку ультиматум спрямований на переведення переговорів у русло силової стратегії (наприклад, «виграш-програш») або на припинення переговорів взагалі. У другому випадку ультиматум пред'являється у явно неприйнятній для суперника формі. Тут, крім неприйнятних вимог щодо змісту, пускаються у хід образи, порушення правових та моральних норм. Все це використовується з метою застосувати відмову противника для виправдання запланованих насильницьких дій проти нього. Особливо широко така тактика застосовується у міжнародних відносинах.

5. Тактика вичавлювання поступок. Ця тактика відрізняється від ультимативної тим, що вимоги пред'являються супернику не відразу, а поетапно. Причому кожен з вимог, що висуваються, представляється як вичерпне. Очевидно, що тактика вичавлювання поступок застосовується у стратегії «виграш — програш», але вона може бути використана і для досягнення основних цілей в інших стратегічних підходах.

Вижимання поступок досягається прийомами позиційного та психологічного тиску.

Прийом «зачинених дверей» зводиться до демонстрації відмови від вступу в переговори. Причому така демонстрація застосовується за умови, що противник зацікавлений у переговорах. І тут він готовий піти на поступки з метою залучення до переговорів протилежної сторони.

Прийом «пропускний режим» передбачає висування попередньої поступки як умови для початку переговорів або їх подальшого продовження. Поступка тут грає роль пропуску.

Прийом «візування» використовується, коли угода з якогось питання майже досягнуто, але вона не влаштовує повною мірою ініціатора вичавлювання поступок. Тоді для отримання нової поступки він заявляє про обмеження своїх повноважень на ухвалення рішення у тому вигляді, в якому воно підготовлено, і про те, що це питання потребує додаткового узгодження з вищими інстанціями. Цей прийом розрахований те що, що противник неспроможна чекати і

готовий піти нові поступки, аби угоду було укладено зараз.

Прийом зовнішньої небезпеки використовується як демонстрація готовності прийняти пропозицію суперника, але при цьому робиться заява про те, що виконання його ставиться під загрозу через втручання зовнішніх сил. При цьому обумовлюються умови, які виключали б втручання зовнішніх сил або дозволяли б його нейтралізувати. Такі умови є не що інше, як форма поступки, що вичавлюється.

Прийоми психологічного тиску дещо відрізняються від прийомів позиційного тиску. Якщо прийоми позиційного тиску засновані на створенні конкретних умов, що змушують суперника йти на поступки, то психологічні прийоми спрямовані на послаблення волі противника, спонукання його до підсвідомого прагнення швидше закінчити переговори ціною непланованих поступок.

Розглянемо деякі з таких прийомів.

Прийом «читання в серцях» є хитрощами, суть якої полягає в наступному. Словам суперника приписують прихований зміст та «викривають» «справжні мотиви», які ховаються за сказаними словами. Таким чином супернику можна приписати все, що завгодно, і змусити його виправдовуватися в тому, чого він не робив. Як правило, спростувати обвинувачення, що висувається, буває дуже складно, або взагалі неможливо, оскільки ставка робиться на принцип «чужа душа — потемки».

Прийом "останньої вимоги" використовується, коли тривалі переговори підійшли до завершальної стадії. Втомленому від виснажливих, часом неприємних, важких переговорів і опоненту, що передбачає їхній фінал, висувають ще одну вимогу. І він зазвичай погоджується з ним.

6. Тактика лавірування резервами поступок. Для успішної реалізації стратегічних цілей переговорного процесу, особливо роблячи ставку на стратегію «виграш-виграш», важливо знати резерви поступок. Резерв власних поступок створюється на основі аналізу балансу інтересів у конфлікті та співвідношення сил та засобів протиборчих сторін. Цей резерв ділиться кількість поступок і продумуються умови використання кожної їх.

Резерв поступок противника визначається і прогнозується на основі аналізу балансу інтересів та співвідношення сил та засобів протиборчих сторін. Важливим джерелом прогнозу резерву поступок суперника є попередня інформація щодо його конфліктних вимог, про які він готується заявити на переговорах. Часто при збиранні та аналізі такої інформації можна встановити і заготовлені опонентом поступки. Широке застосування тактики лавірування поступками можливе під час вирішення комерційних, фінансових та економічних спорів.