

ПЕРЕГОВОРНИЙ ПРОЦЕС У ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ

Стаття присвячена дослідженню сутності, проблем та механізмів здійснення переговорного процесу в державному управлінні в конфліктних умовах.

Ключові слова: *переговори; конфліктні відносини; конфліктна ситуація; співробітництво; переговорний процес.*

Переговори – це інструмент, що використовувався для врегулювання конфліктів ще задовго до появи правових процедур. Однак те, як проводяться переговори – їх технологія, довгий час залишалося без уваги. Тільки в другій половині ХХ сторіччя переговори перетворилися на об'єкт широкого наукового аналізу, що обумовлено, насамперед, тією роллю, яку почали відігравати переговори в сучасному світі.

Варто зауважити, що намір вести переговори особливо в стані конфлікту дуже важливий, по суті це перехід від конфліктної ситуації до ситуації переговорів.

Насамперед, необхідно виокремити основні соціально-психологічні та психологічні причини конфлікту:

1. Однією з таких причин є можливі значні втрати інформації та спотворення інформації в процесі міжособистісної комунікації.

2. Іншою типовою соціально-психологічною причиною міжособистісних конфліктів є незбалансована рольова взаємодія.

3. Серед соціально-психологічних причин міжособистісних конфліктів виокремимо нерозуміння людьми того, що при обговоренні проблеми, особливо складної, неспівпадіння позицій може бути викликане не розбіжністю в поглядах на щось, а підходом до цієї проблеми з різних сторін. У випадку такого конфлікту необхідно як мінімум вголос проговорити проблему кожної зі сторін і прийти до єдиного її визначення.

4. Типовою соціально-психологічною причиною конфліктів при взаємодії людей є вибір ними різних способів оцінки результатів діяльності та особистості одне одного. В основі будь-якої оцінки міститься порівняння. Існує чотири можливих способи оцінки: порівняння з ідеалом, з нормою, з досягненнями інших людей, з початковим станом справ.

Особистісні причини конфліктів пов'язані, насамперед, з індивідуально-психологічними особливостями його учасників. Вони обумовлені специфікою процесів, що відбуваються у психіці людини в ході її взаємодії з іншими людьми і навколишнім середовищем:

1. До психологічних причин конфліктів, відносятся порушення існуючого у людини діапазону варіантів очікуваної поведінки, спілкування, діяльності іншою людиною, яка є партнером по взаємодії.

Варіанти поведінки можуть бути бажаними, припустимими, небажаними і неприпустимими.

2. Ще одна психологічна причина виникнення конфлікту – значна варіативність психологічної стійкості до негативного впливу на психіку стресових факторів соціальної взаємодії.

3. Також це низька здатність до емпатії, тобто нерозуміння емоційного стану іншої людини, нездатність співпереживати чи співчувати їй.

4. До конфлікту може призвести завищений або занижений рівень сподівань.

Охарактеризовані особистісні причини виникнення конфлікту зустрічаються дуже часто. У структурі конфлікту в процесі спілкування важливе значення має його видима сторона – конфліктна поведінка. Вона складається з протилежно спрямованих дій опонентів. Цими діями реалізуються приховані від спостереження процеси розумової, емоційної і вольової сфер опонентів. Конфліктна поведінка має свої принципи, стратегію і тактики. Серед основних принципів виокремимо: концентрацію сил, координацію сил, нанесення удару по найбільш вразливому місцю супротивника, економія сил і часу.

Стратегія поведінки в конфлікті розглядається як орієнтація особистості щодо до конфлікту, установка на певні форми поведінки в ситуації конфлікту.

Основні стратегії поведінки в конфлікті наступні:

– Суперництво – полягає в нав'язуванні іншій стороні кращого для себе рішення.

– Співпраця – дозволяє здійснити пошук такого рішення, яке задовольняло б обидві сторони.

– Компроміс передбачає взаємні поступки у чомусь важливого і принципового для кожної сторони.

– Застосування стратегії пристосування ґрунтується на зменшенні своїх прагнень і прийнятті позицій опонента.

При уникненні учасник полишає ситуацію конфлікту, або перебуває в ситуації конфлікту без жодних активних дій по її вирішенню. Як правило, у конфлікті використовуються комбінації стратегій, часом домінує одна з них.

Стратегії в конфлікті реалізуються через різні тактики:

1. Тактика захоплення та утримання об'єкта конфлікту. Застосовується в конфліктах, де є матеріальний об'єкт;

2. Тактика фізичного насильства (збитку). Застосовуються такі прийоми, як знищення матеріальних цінностей, фізичний вплив, нанесення тілесних ушкоджень, блокування чужої діяльності і т. п.;

3. Тактика психологічного насильства (збитку) викликає в опонента образу, зачіпає самолюбство, гідність і честь. Її прояви: образа, грубість, образливі жести, негативна особистісна оцінка, дискримінаційні заходи, наклеп, дезінформація, обман, приниження, жорсткий контроль за поведінкою та діяльністю, диктат в міжособистісних стосунках. Часто (більше 40 %) застосовується в міжособистісних конфліктах;

4. Тактика тиску. Спектр прийомів включає висування вимог, вказівок, наказів, погроз, аж до ультиматуму, компромат, шантаж. У конфліктах по вертикалі застосовується у двох з трьох випадків;

5. Тактика демонстративних дій. Застосовується з метою привернення уваги оточуючих до своєї особи. Це можуть бути публічні висловлювання і скарги на стан здоров'я, невихід на роботу, свідомо невдала спроба самогубства, невідкладні зобов'язання (безстрокові голодування, перекриття залізничних колій, автомагістралей, використання транспарантів, плакатів, гасел і т. п.);

6. Санкціонування – вплив на опонента за допомогою стягнення, збільшення робочого навантаження, заборони, встановлення блоkad, невиконання розпоряджень під певним приводом, відкрита відмова від виконання;

7. Тактика коаліцій. Мета – посилення свого рангу в конфлікті. Виражається в утворенні спілок, збільшенні групи підтримки за рахунок керівників, громадськості, друзів, родичів, зверненні до ЗМІ, різних органів влади. Використовується в більш ніж одній третині конфліктів;

8. Тактика фіксації своєї позиції – тактика, що найчастіше використовується (80 % конфліктів). Заснована на використанні фактів, логіки для підтвердження своєї позиції. Це переконання, прохання, критика, висування пропозицій і т. д.;

9. Тактика дружелюбності. Включає коректне звернення, підкреслення спільного, демонстрацію готовності вирішувати проблему, надання необхідної інформації, пропозиція допомоги, надання послуги, вибачення, заохочення;

10. Тактика угод передбачає взаємний обмін благами, обіцянками, поступками, вибаченнями.

Зазвичай конфліктна ситуація характеризується значним ступенем перекошеності і невизначеності. Розглянемо, у чому полягає перекошування конфліктної ситуації:

– конфліктна ситуація спрощується, складні або незрозумілі моменти відкидаються, не аналізуються. Відбувається схематизація конфліктної ситуації. Виокремлюються лише деякі основні зв'язки і відносини;

– зменшується перспектива сприйняття ситуації, перевага віддається принципам «тут» і «зараз». Наслідки, як правило, не прораховуються;

– сприйняття ситуації відбувається в полярних оцінках – «біле і чорне». Напівтони використовуються рідко;

– відбувається фільтрація інформації та інтерпретація в тому руслі, яке відповідає упередженню;

– як правило, собі приписуються соціально схвалювані мотиви (боротьба за відновлення справедливості, захист честі і гідності, захист демократії, конституційного ладу тощо). Власні прагнення оцінюються як високі цілі – і тому гідні реалізації. Опонент закономірно доходить висновку, що він правий;

– мотиви опонента оцінюються як не гідні і низькі. Виникають помилки в оцінці мотивів;

– у сприйнятті себе зазвичай підкреслюються позитивні привабливі риси. Вони пропагуються в середовищі оточуючих, в тому числі і в середовищі опонента. Ігноруються і не беруться до уваги зауваження, згадки про сумнівні і невідгідні якості особистості. Акцентування позитивного в самому собі дозволяє висувати постулат «гарні люди роблять добрі вчинки»;

– в особистості опонента відбувається посилення і гіперболізація негативних якостей. Ігнорується позитивне. Таким чином, спотворення сприйняття особистості опонента проходить за формулою «образ ворога» з усіма властивими йому характеристиками, а саме поєднання як істинних, так і ілюзорних якостей.

Тривожні сигнали, які свідчать про те, що «образ ворога» домінує:

– недовіра (усе, що походить від ворога, або погане, або, якщо це розумно, то є нечесні цілі);

– покладання провини на ворога (ворог відповідальний за всі проблеми і винен в усьому);

– негативне очікування (все, що робить ворог, він робить це з єдиною метою – завдати вам шкоди);

– ототожнення зі злом (ворог втілює протилежне тому, що ви є і до чого прагнете, він хоче знищити те, що ви цінуєте і тому повинен бути сам знищений);

– уявлення «нульової суми» (все, що вигідно ворогу, шкодить вам і навпаки);

– деіндивідуалізація (будь-хто, хто належить до цієї групи, автоматично є ворогом);

– відмова у співчутті (ви не маєте нічого спільного з вашим ворогом, жодна інформація не зможе викликати у вас бажання виявляти до нього гуманні почуття, керуватися етичними критеріями по відношенню до ворога небезпечно і нерозсудливо).

Процес ефективного спілкування в конфліктній ситуації безпосередньо пов'язаний з рівнем раціональності поведінки. Тому управління емоціями в конфліктній взаємодії є однією з необхідних умов попередження конфлікту. У спілкуванні для того, щоб попередити конфлікт, не можна використовувати конфліктогени і, навпаки, необхідно нейтралізувати конфліктогени опонента:

Вам (конфліктоген)	Ви (замінюючи питанням)
Дурень (будь-яке образливе однослівне звинувачення).	Чого ви все ж хочете? Як це можна виправити?
Ви не праві!...(без пояснень)	В чому ваша точка зору відмінна від моєї?
Я не буду ...	Що може вам допомогти зробити це?
Все марно!	Як можна врятувати становище?
Я повинен...	Але чи можете ви так вчинити?
Дуже мало...(багато)	Порівняно з чим?
Вони завжди...	За яких випадків вони так чинять?
Я не хочу...	А на який результат ви очікуєте?
Я не можу...	Чи не знаєте, як?
Це неможливо...	Я, якщо все вийде, то...

Бажано використовувати у власній мові я-висловлювання:

ТИ	Я
Ви мене не зрозуміли!	Коли ви так говорите, у мене виникає відчуття, що я не досить чітко висловлююсь. Я був би вам вдячний, якщо б ви надали мені можливість все пояснити.
Чому ви завжди мене перебиваєте?!	Коли ви говорите щось одночасно зі мною, я плутаюсь і не чую вас. А мені важлива ваша думка. Дозвольте, я завершу думку, і ми обговоримо ваше зауваження.
Ви не вважаєте на мою думку!	Коли ви приймаєте рішення за нас обох, не враховуючи мою точку зору, мені здається, що вас не цікавить моя позиція. Я б хотів, щоб ми разом обговорювали це питання.

Дуже важливим є також момент активного слухання. Професійне слухання, на думку С. Панкратова, заохочення, воно підштовхує до спілкування, а також це своєрідний вплив на партнера, що сприяє розвитку його думки [2, с. 55].

Потреба бути почутим – важлива складова аспекту комунікації. У діловому спілкуванні виокремлюють два основних стилі професійного слухання:

1. Нерефлексивний, не відображає одержувану від співрозмовника інформацію, ніби вбирає її.

2. Рефлексивний, що дозволяє повертати промовцю одержувану інформацію. При рефлексивному слуханні ефективні два прийоми – перефразування і резюмування.

Переговорний процес в умовах конфліктних відносин досить складний і має свою специфіку. На відміну від переговорів, що ведуться в межах співробітництва, він, по-перше, покладає на учасників особливу відповідальність за прийняті рішення, багаторазово збільшуючи «ціну помилки». Несвоєчасне або невірне рішення, прийняте на переговорах, часто спричиняє продовження або навіть посилення конфлікту з усіма наслідками, що звідси випливають. При співробітництві помилка також може коштувати дорого, але за умов довіри сторін виправити її все-таки легше. По-друге, при співробітництві учасники переговорів будують нові відносини, що дозволяє їм одержати якийсь новий продукт. Їх мета полягає в тому, щоб домовитися про «внесок» кожного, а також про організацію взаємодії та розподілу отриманого. Інакше ставиться завдання в конфлікті, де основний акцент робиться зазвичай на розподілі або перерозподілі наявних ресурсів. Тому ситуація на переговорах, що ведуться по врегулюванню конфлікту, виявляється подібною до ситуації з нульовою сумою. У результаті всі переговори в умовах конфлікту майже схожі один на одного тим, що на них лунають погрози, ультиматуми, а поведінка сторін є «непоступливою» – вони орієнтовані на просування, посилення своєї позиції. Переговори за умов конфлікту, як правило, виявляються більш успішними, якщо:

- предмет конфлікту чітко визначений;
- сторони уникають використовувати погрози;
- учасники намагаються відійти від розгляду конфлікту як ситуації з нульовою сумою;
- відносини сторін не зводяться тільки до врегулювання конфлікту, а охоплюють багато областей, де інтереси сторін збігаються;
- ставки учасників не занадто високі;
- сили сторін приблизно рівні;
- обговорюється не занадто велика кількість питань (одні питання не «гальмують» вирішення інших)

Незважаючи на відмінність переговорів, що ведуться в умовах співробітництва та конфлікту, між ними є спільні моменти, які відрізняють будь-які переговори від інших видів взаємодії й, по суті, роблять переговори саме переговорами. Ігнорування цих моментів веде або до зриву переговорів, або до перетворення їх на інший різновид взаємодії.

Однією з найважливіших особливостей переговорів є те, що інтереси сторін частково збігаються, а частково розходяться. При повній розбіжності інтересів спостерігаються конкуренція, змагання, протистояння, конфронтація й, нарешті, війни, хоча, навіть у війнах у сторін є спільні інтереси. Проте, за явного збігу інтересів або за явної їх розбіжності ми маємо справу з іншими різновидами взаємодії сторін – співробітництвом або конфліктом, які й будуються інакше.

Переговори в принципі можуть проводитись, що зазвичай спостерігається на практиці, з позиції сили, коли один з учасників диктує свої умови іншому й використовує різні методи примусу. Однак за наявності спільних і протилежних інтересів сторін, у випадку яскраво вираженого силового диктату, переговори перестають бути переговорами, поступаючись місцем конфлікту.

В умовах конфлікту інтереси суперечать одне одному, крім того, в ситуації конфлікту розбіжність інтересів більша й глибша, ніж за умов співробітництва. Принаймні, сторони так сприймають співвідношення своїх інтересів. Під час переговорів оцінка

співвідношення інтересів учасниками конфлікту може змінюватися.

Складний перетин інтересів і неможливість реалізувати їх поодиночі, шляхом однобічних дій робить учасників переговорів взаємозалежними. Це є ще одна важлива риса переговорів. Чим більше сторони залежать одна від одної, тим більшою мірою вони обмежені у своїх однобічних кроках і, отже, тим більше змушені шукати рішення разом, шляхом переговорів. Важливо відзначити, що сторони повинні розуміти свою взаємозалежність, а якщо ні, то домінуючими будуть спроби вирішити конфлікт шляхом однобічних дій. Тоді, коли однобічні дії сторін починають превалювати, особливо ті, які спрямовані на розробку альтернатив переговорному вирішенню, переговори припиняються. При цьому зовні вони можуть якийсь час «тривати», тобто сторони будуть робити вигляд, що ведуть переговори: проводять зустрічі, обговорюють питання, що стоять на порядку денному, але фактично нічого на них не вирішують. Рано чи пізно такі «переговори» будуть перервані. Побоюючись того, щоб протилежна сторона не пішла цим шляхом, учасники переговорів часом навіть спеціально підсилюють взаємозалежність за рахунок попередніх домовленостей, рамкових угод і т. п., щоб мати можливість через них впливати потім на поведінку партнера.

Наступна важлива риса переговорів, без якої вони не можуть відбутися, наявність спілкування сторін. Воно є невід'ємною частиною переговорного процесу. Переговори обов'язково припускають обговорення проблеми.

В умовах конфлікту спілкування на переговорах значно ускладнюється негативними стереотипами сторін одна щодо одної, а також іншими феноменами сприйняття й відсутністю каналів комунікації. Однак існує й зворотній вплив. При правильній організації переговорного процесу спілкування сприяє формуванню більш адекватного сприйняття учасниками і того предмета, що викликав конфлікт, і одне одного.

Спілкування відкриває широкі можливості для учасників переговорів. Воно дозволяє їм не лише краще зрозуміти суть нагальної проблеми, але й вийти за її межі, обговорити більш широке коло питань. Однак таке можливе, якщо спілкування на переговорах буде побудоване на основі діалогу, визнанні проблем і потреб одне одного. Коли вдається побудувати таке спілкування, переговори стають одним з найбільш конструктивних елементів політичного розвитку.

Від переговорів слід відрізнити подання сигналів учасниками про можливі дії і наміри. Характер таких знаків може бути різним. Так, один з учасників конфлікту може знизити рівень конфронтаційної риторики в офіційних виступах або в засобах масової інформації. Такий поворот справи можна зрозуміти як сигнал, що означає запрошення до переговорів, але він ще не є переговорами. При цьому байдуже, чи існують в учасників прямі або непрямі канали комунікації.

Остання найважливіша характеристика переговорів, полягає в тому, що переговорами можна назвати лише ті з них, які спрямовані на спільне вирішення проблеми. Необхідно особливо підкреслити слово «спільне», оскільки при однобічних кроках сторони також вирішують проблему або намагаються її розв'язати, але іншим шляхом – однобічних кроків.

Переговори – процес неоднорідний і складається з декількох стадій, які відрізняються за своїми завданнями, причому кожна стадія має свої особливості. У той же час це єдиний процес у тому розумінні, що жодна стадія не може розглядатися самостійно, незалежно від інших.

Узагальнюючи бачення різними дослідниками стадій ведення переговорів, вважається за доцільне виокремити наступні:

- підготовка до переговорів (передпереговорна стадія);
- процес їх проведення і досягнення домовленостей у випадку, якщо переговори закінчилися їхнім підписанням (стадія взаємодії);
- аналіз результатів переговорів і виконання досягнутих домовленостей (імплементация).

Кожна з цих стадій має свої особливості, передбачає певні вимоги до учасників переговорного процесу, відповідно й результати [1, с. 437].

Підготовка до переговорів. Особливості цього етапу пов'язані із з'ясуванням мети переговорів, конкретних інтересів, намірів учасників, добором методів їх проведення, прогнозуванням імовірних проблем у взаємодії учасників переговорів, способів узгодження їх інтересів. Тривалі переговори спричиняють зниження актуальності обговорюваної проблеми, втрату можливостей пошуку взаємовигідних умов. Тому організатори переговорів повинні подбати про баланс усіх чинників, спрямувати зусилля на їх психологічну, організаційну, змістову і тактичну підготовку.

Організаційна підготовка. Цей аспект підготовчої роботи пов'язаний з формуванням делегації, визначенням місця, часу переговорів, часу зустрічі, сценарію засідання, погодження багатьох питань стосовно ведення переговорів. Завершує організаційну підготовку розробка сценарію майбутніх переговорів, який повинен передбачати різноманітні варіанти поведінки учасників, відповідні превентивні дії, спрямовані на забезпечення результату – *змістова підготовка*.

Тактична підготовка. Її мета полягає у виборі методів і способів ведення переговорів, розподілі ролей між учасниками команди, налагодженні конструктивних рівноправних відносин з партнером. Побутує думка, що ділові відносини з партнерами на переговорах мають передусім бути дружніми, проте переговори засвідчують не лише спільність, а й відмінність, конфлікт інтересів, вони будуються на взаємовигідній, а не альтруїстичній основі. Поширеною є і точка зору, за якою до партнера на переговорах потрібно ставитися жорстко, конфронтаційно, а будь-які прояви дружнього ставлення є недоречними (див. таб. 1) [3, с. 576].

Методи ведення переговорів

М'який підхід	Жорсткий підхід
Учасники-друзі	Учасники-супротивники
Мета-угода	Мета-перемога
Робити поступки	Вимагати поступок
Дотримуватися м'якого курсу	Дотримуватися жорсткого курсу
Довіряти іншим	Не довіряти іншим
Легко змінювати свою позицію	Жорстко дотримуватися своєї позиції
Робити пропозиції	Погрожувати
Припускати однобічні втрати заради угоди	Вимагати односторонніх дивідендів як платні за угоду
Наполягати на угоді	Наполягати на своїй позиції
Зазнавати тиску	Застосовувати тиск

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

Власне переговорний процес. У цей час розкриваються інтереси його учасників та аргументи, якими вони при цьому користуються, відбувається своєрідна конкуренція стратегій, тактик, зближення чи віддалення позицій, наслідком чого є досягнення чи відсутність результату.

Завершення переговорів та аналіз їх результатів. Цей етап передбачає аналіз і оцінювання результатів

переговорів, реалізацію досягнутих домовленостей. На завершальній стадії формується уявлення про репутацію (надійність, відповідальність) партнера переговорів. Навіть одне його порушення обіцянки, зобов'язання підриває довіру до партнера. Важливим елементом завершальної стадії переговорів є письмовий звіт. Це не лише підсумковий документ, а й фіксація перебігу переговорів.

Успішними вважаються переговори, за яких обидві сторони високо оцінюють їх результати. Не менш важливими показниками успішності переговорів є ступінь розв'язання проблем, дотримання сторонами взятих на себе зобов'язань.

ЛІТЕРАТУРА

1. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : Посібник / Л. Е. Орбан-Лембрик. – К. : Академвидав, 2003. – 568 с.
2. Панкратов В. Н. Защита от психологического манипулирования / В. Н. Панкратов. – М. : Изд-во Института Психотерапии, 2004. – 208 с.
3. Почепцов Г. Г. Теория коммуникации / Г. Г. Почепцов. – М. : «Рефл-бук», К. : «Ваклер», 2001. – 656 с.

А. Л. Бондар, *Черноморский государственный университет им. Петра Могилы, г. Николаев, Украина*

ПЕРЕГОВОРНИЙ ПРОЦЕС В ГОСУДАРСТВЕННОМ УПРАВЛЕНИИ

Статья посвящена исследованию сущности, проблем и механизмов осуществления переговорного процесса в государственном управлении в конфликтных условиях.

Ключевые слова: *переговоры; конфликтные отношения; конфликтная ситуация; сотрудничество; переговорный процесс.*

G. Bondar, *Petro Mohyla Black Sea State University, Mykolayiv, Ukraine*

NEGOTIATION PROCESS IN PUBLIC ADMINISTRATION

The article deals with the essence, problems and mechanisms of implementation the negotiation process in public administration in conflict settings.

Key words: *negotiations; conflict relations; conflict; cooperation; negotiation process.*

Рецензенти: **Колісніченко А. І.**, д-р іст. наук, професор;
 Чорноморський державний університет імені Петра Могили, м. Миколаїв;
Євтушенко О. Н., д-р. політ. наук, професор,
 Чорноморський державний університет імені Петра Могили, м. Миколаїв;

© Бондар Г. Л., 2016

Дата надходження статті до редколегії 02.02.2016 р.