

країнами СНД. Саме ці особливості й ця своєрідність могли б стати ключем до зовнішньополітичного успіху України не лише на європейському, а й на євразійському напрямі зовнішньополітичної діяльності.

Стосунки цивілізаційних співтовариств становлять суть всесвітньо-історичного процесу, який може вважатися сферою взаємодії цивілізацій – «місцем» їхнього діалогу й зіткнення. Ця вже давно відома історіософська істина, що стала очевидною в епоху глобалізації, не повинна ігноруватися. Вона торкається не лише політичної теорії, а й політичної практики. Діяльність конкретних суспільств і держав відбувається на тлі взаємо-

дії цивілізаційних співтовариств або, точніше, своєю діяльністю вони опосередковують цю взаємодію. Тому іноді найелементарніший зовнішньополітичний вибір може виявитися вибором цивілізаційним. Покликання книг, подібних до трилогії «Україна в Європі: пошуки спільного майбутнього», полягає в розкритті глибокого культурно-історичного сенсу зовнішньої і міжнародної політики, котрі належить сприймати як найбільш концентроване вираження всесвітньо-історичного процесу. Тим самим цивілізаційна відмінність і своєрідність України може й повинна сприяти її утвердженню в сучасному міжнародному співтоваристві.

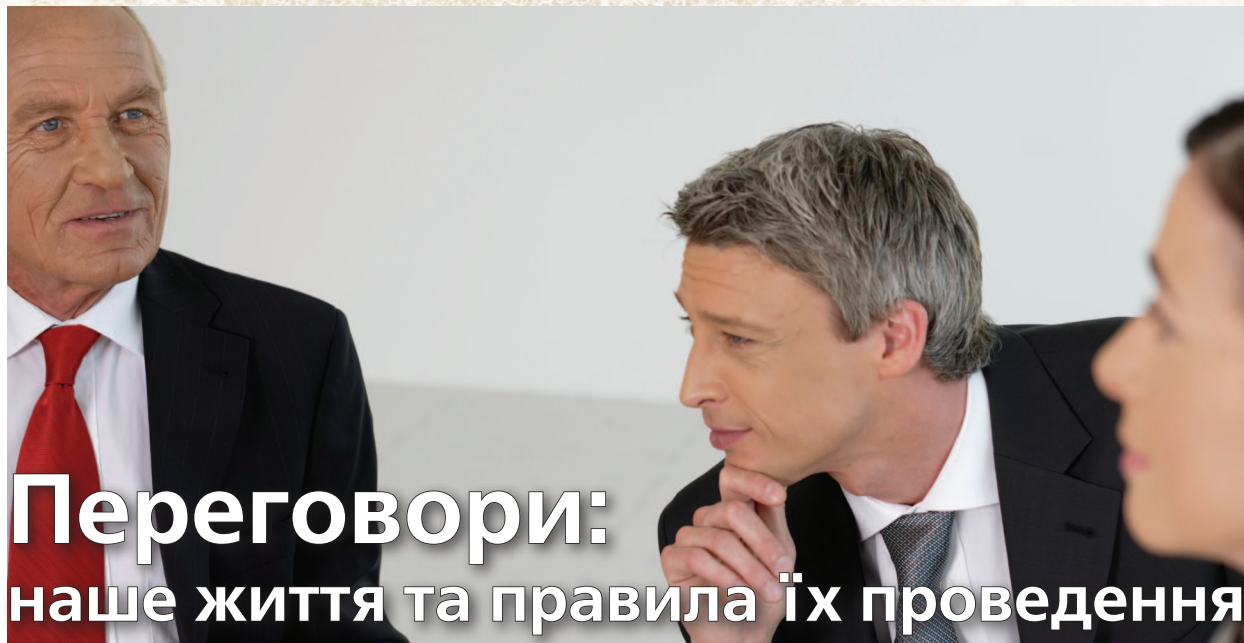
Джерела

1. Україна в Європі: пошуки спільного майбутнього / Керівник авторського колективу і наук. ред. д. і. н., проф. А. І. Кудряченко. – К.: Фенікс, 2009. – 544 с.

2. Культурно-цивілізаційний простір Європи і Україна: особливості становлення та сучасні тенденції розвитку / Керівник авторського колективу і наук. ред. д. і. н., проф. А. І. Кудряченко. – К.: Університет «Україна», 2010. – 405 с.

3. Україна в Європі: контекст міжнародних відносин / За ред. д. і. н., проф. А. І. Кудряченка. – К.: Фенікс, 2011. – 632 с.

8



Переговори: наше життя та правила їх проведення



Володимир САЛАМАТОВ,
доктор наук з державного управління,
професор НАДУ
при Президентіві України

Усі ми постійно беремо участь у різних видах переговорів – удома, на роботі, на вулиці, у громадському транспорті, на дорозі (особливо в умовах інтенсивного руху). Переговори відбуваються як у порівняно спокійній, звичній обстановці, так і в нештатних, екстремальних ситуаціях. Ми змушені проводити переговори щодня за будь-якої ситуації!

Тож, живучи в суспільстві, люди мають домовлятися одне з одним. Але не всі полюбляють і вміють це робити! Ми усвідомлюємо, що починаємо вести переговори, лише опинившись у конфліктній ситуації, в умовах конфронтації, перед необхідністю вибору. І результати цього вибору можуть завдати клопіт. При цьому нам постійно доводиться приймати рішення: проявити м'якість і зберегти добрі взаємини, ризикуючи втратити свої позиції й не реалізувати власні інтереси, або ж – жорсткість і наполягати на своєму, ставлячи на карту стосунки з даною людиною. Саме виникнення проблеми вибору свідчить, що ми не вміємо домовлятися. Багато переговорів, які відбуваються в суспільстві, – це суцільні паралельні монологи (навіть коли одна зі сторін мовчить): кожен прагне висловити власну думку, свої аргумен-

ти, переконати іншого у власній правоті. При цьому взаємодіючі сторони/учасники не вміють ані слухати, ані чути. А чи вміємо самі ми слухати співрозмовника? Наскільки його відчуваємо? Зазвичай сторони навіть не намагаються домовитися. Маючи взаємодоповнюючі інтереси (досягти яких можна набагато швидше й дешевше спільними зусиллями), сторони спочатку починають перевіряти силу одне одного, потім сперечаються й геть не бажають усвідомлювати, що насправді опонент міг би стати вкрай потрібним партнером! Про це свідчить уже саме природне перетинання їхніх шляхів.

Чи аналізували ви труднощі, з якими щодня стикаєтеся тут, в Україні, або за її межами, коли ведете переговори? Експрес-самооцінку цього ви можете провести, звернувшись до короткого тесту в цьому номері «Вісн».

При цьому, звісно, найважливіше – те, як ви самі сприймаєте переговорний процес, яке ваше ставлення до нього.

Нині модно порівнювати переговори з карате, айкідо, танцями, шахами. Це свого роду модельний підхід. Окрім того, є різні класифікації переговорів. Так, виокремлюють два основні різновиди переговорів: позиційні та раціональні.

Кожний із цих різновидів може відбуватися в режимі/формі м'яких або жорстких переговорів.

У разі позиційних переговорів у м'якій формі сторони, аби дійти згоди й зберегти добрі стосунки, готові йти на нескінченні поступки одне одному, що, врешті, призводить до прийняття неефективного для обох сторін рішення. Суть жорстких переговорів – наполягання за будь-яку ціну на своїй, зазвичай крайній позиції, що здебільшого ігнорує інтереси іншої сторони.

Проміжна стратегія, можна сказати, середній шлях у переговорах є компромісом між м'яким і жорстким підходами. Він являє собою спробу угоди між прагненнями досягти бажаного й ладити з людьми.

За раціонального підходу до переговорів виокремлюють їх певні стадії і проводять відповідну підготовку для/на кожній із них.

Основні стадії переговорів:

- 1) підготовка;
- 2) власне переговорний процес;
- 3) завершення та аналіз їхніх результатів.

Перш ніж сідати за стіл переговорів, слід урахувати їхній змістовий аспект, який передбачає: чіткий аналіз проблем, діагноз і оцінку ситуації; формування загального підходу до переговорів, їхніх цілей, завдань, позицій; прогнозування ймовірних змін ситуації та результатів, визначення можливих варіантів рішення; проектування сприятливих умов; підготовку пропозицій та їх аргументацію, складання необхідних документів. Рекомендується також ознайомлення всіх членів команди/делегації зі спільною позицією, очікуваними результатами та можливими поступками. Важливо також звернути увагу на тактичну підготовку, яка зорієнтована на вибір методів і способів ведення переговорів, розподіл ролей між

учасниками команди, на налагодження, проектування й попереднє «прокручування» робочих, ділових відносин із партнером. Усі ці рекомендації, вимоги й поради, зрештою, зводяться до виховання культури ділового спілкування, до перетворення цієї культури на звички повсякденної професійної поведінки, до дотримання правил добропорядної поведінки, шанобливого ставлення до партнера, толерантності до недоліків у характері людей.

Суто офіційний характер переговорів, мета яких, на відміну від ділової зустрічі, – розроблення та прийняття взаємоприйняттого рішення, укладення угоди сторін на основі обговорення проблеми, що становить загальний інтерес, потребує суворого дотримання правил, вироблених дипломатичною й суспільною практикою.

Переговори починаються з того моменту, коли одна зі сторін вносить пропозицію обговорити цікавий аспект проблеми, а друга її приймає. Після цього настає один із найважливіших етапів – підготовка переговорів.

Під час підготовки та проведення переговорів постає ціла низка проблем етикетного характеру, від правильного розв'язання яких багато в чому залежить результат зустрічі. Саме на етапі підготовки закладається успіх переговорів. Суворим, скрупульозним виконанням правил дипломатичного протоколу та етикету забезпечується й нормальний морально-психологічний клімат зустрічі.

Процес підготовки починається з формування групи учасників, визначення її кількісного та якісного складу. Типова помилка переговорів – занадто великий кількісний склад їх учасників. На двосторонніх переговорах виходять, як правило, з принципу рівності кількісного складу сторін.

Місце й час зустрічі визначають за взаємною домовленістю, однак остаточне рішення з цього питання має приймати запрошена сторона.

Предмет зустрічі зазвичай обговорюється заздалегідь, щоб сторони могли ретельно підготуватися. Зустрічати гостей повинен не член приймаючої сторони, а один із працівників протокольного відділу або секретар установи. Він проводить делегацію до приміщення, в якому відбуватимуться перего-

ри, в точно призначений час. Це – найважливіша вимога етикету. «Підтягування» учасників зустрічі після її початку (особливо якщо воно супроводжується шумом кроків, скрипом крісел тощо) свідчить про погану організацію зустрічі, недостатню вихованість співробітників установи-організатора, завдаючи тим самим шкоди її репутації. Розміщення за столом переговорів здійснюється відповідно до загальноприйнятих правил міжнародного етикету та з урахуванням рангів і службового становища кожного з учасників зустрічі.

Є кілька варіантів розміщення за столом переговорів.

Якщо в переговорах беруть участь три й більше сторін, то їх учасники розсідаються в алфавітному порядку за годинниковою стрілкою навколо круглого або прямокутного столу. На першому засіданні головує керівник приймаючої сторони, а далі – за алфавітом. Круглий стіл знімає статусні відмінності, зрівнює керівника та членів делегації. А квадратний – згідно з твердженнями фахівців, створює атмосферу змагання й може спричинити оборонні реакції, які ускладнять перебіг переговорів. Утім, найчастіше використовують прямокутний стіл. Однак і розміри столу мають значення. Що більший стіл, то помітніше не тільки фізична, а й психологічна дистанція між учасниками переговорів і то важче дійти згоди, тому легше сказати «ні».

Ураховуючи національні особливості й певні відмінності правил етикету різних країн, на переговорах необхідно дотримуватися правил, прийнятих у країні проведення. Чим більше культурні відмінності сторін, тим більшого значення набуває цей чинник.

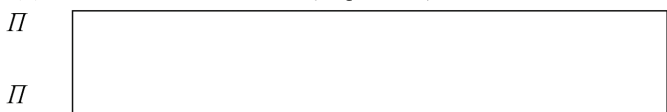
У процесі переговорів необхідно уважно слухати співрозмовника, стежити за ходом його думок, не пропускаячи деталей, за потреби – уточнювати його висловлювання: «Чи правильно я вас зрозумів?». Однак при цьому слід уникати «тупцювання на місці».

Переговори – діалог рівноправних учасників, що припускає рівну активність і право сторін на обстоювання своєї позиції. Під час переговорів у всіх ситуаціях треба зберігати спокійний, рівний тон, особливо тоді, коли співрозмовник проявляє агресивність, дратівливість і непоступли-



Варіант 1

ГД інші члени делегації (за рангом)



ГД інші члени делегації (за рангом)

Умовні позначки:

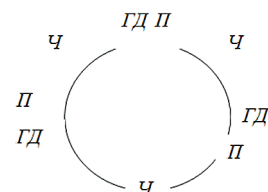
- ГД – голова делегації;
- П – перекладач;
- Ч – член делегації.

Варіант 2

члени делегації ГД П члени делегації



члени делегації П ГД члени делегації



вість. Тому не слід переконувати співрозмовника в помилковості його точки зору на обговорюваний предмет.

Так, колишній президент Французької Республіки Жискар д'Естен згадував про свої зустрічі з адвокатами: «У тих, кого я приймав, вистачало розуму, аби не намагатися переконати мене. Вони давали мені зрозуміти, що поділяють мої сумніви й лише хотіли звернути мою увагу на ті моменти, які, на їхню думку, я міг випустити з свого поля зору» (Д'Естен Ж. Власть и жизнь. – М., 1990. – С. 227 – 228.)

Класичною енциклопедією переговорників вважається книжка Р. Фішера та У. Юрі «Путь к согласию, или Переговоры без поражения». Там, зокрема, наведено сім базових принципів ведення переговорів, а саме:

- взаємної поваги інтересів;
- визначення своїх інтересів;
- збільшення пирога» (тобто винахід нових варіантів розв'язання проблеми);
- «домовтеся про принципи!»;

– принцип «піднімися на балкон», що діє в разі переговорів із важкими за вдачею людьми;

– не піддавайтеся спокусі прийняти поспішне рішення;

– спостерігайте, які прийоми використовує ваш співрозмовник.

Сьогодні будь-яка людина, що живе в суспільстві, веде переговори. Переговори – це факт нашого повсякденного життя, основний засіб одержати від інших людей те, чого ви прагнете. До переговорів у наш час доводиться вдаватися дедалі частіше, адже конфлікт є, образно кажучи, індустрією, що розвивається. Кожна людина хоче брати участь у прийнятті рішень, які її стосуються; дедалі менше людей погоджується з рішеннями, що кимось нав'язуються.

Хоча переговори відбуваються щодня, вести їх як слід нелегко. Тож для формування відповідних навичок, окрім державних програм, у багатьох країнах, зокрема й в Україні, діють організації та співтовариства,

які здійснюють групові та індивідуальні освітні програми у сфері ведення переговорів усіх рівнів складності.

Джерела

1. Кеннеди Г. Переговори. Полный курс = On Negotiation. – М.: Альпина Паблишер, 2011.

2. Стацевич Е., Гуленков К., Сорокина И. Манипуляции в деловых переговорах. Практика противодействия. – М.: Альпина Паблишер, 2012.

3. Козлов В., Козлова А. Технологический подход к переговорам. – М.: АБФ, Лаборатория Бизнес-Тренинга, 2007.

4. Костиков В. Роман с президентом. – М., 1997.

5. Лебедева М. Политическое урегулирование конфликтов. – М.: Аспект Пресс, 1999.

6. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или Переговори без поражения. – М., 1990.

10



Щоб жити в суспільстві, зовсім не обов'язково мати якості, необхідні для дипломатів. Але певна здатність вести переговори полегшує наші взаємини з іншими людьми. Якщо ви ініціативна людина і маєте стосунок до реальної економіки чи політики, то вміння заручитися підтримкою співрозмовника, обрати тон бесіди, знайти правильну й переконливу аргументацію на підтвердження ваших доводів може стати вирішальним під час укладання важливих угод. Тест, який ми пропонуємо, дає змогу зрозуміти, хоча й приблизно, чи маємо ми такі здібності. Відповідаючи на запитання, дайте спонтанні відповіді, тобто ті, що відразу спалять вам на думку, але все-таки найбільш правильні. Вибирайте між «так» і «ні» залежно від вашої звичайної поведінки або способу мислення.

Чи вмієте ви вести переговори?

1. Чи дивують вас реакції людей, з якими бачитеся вперше?

2. Чи маєте звичку закінчувати фразу за інших, бо вважаєте, ніби знаєте, що вони скажуть?

3. Чи часто ви скаржитеся, що вам не надають належних засобів, аби довести до кінця свою роботу?

4. Заперечуєте ви або хоча б маєте такий намір, коли критикують думку, яку поділяєте ви або колектив, до котрого належите?

5. Чи здатні ви уявити, що робитимете в наступні шість місяців?

6. Чи висловлюєте власну точку зору на нараді, всіх учасників якої не знаєте?

7. Чи вважаєте ви, що в усіх переговорах завжди бувають переможець і переможений?

8. Чи кажуть, що ви вперті й твердолобі?

9. Чи вважаєте ви, що на переговорах, де треба домогтися 5, слід починати з запиту 10?

10. Чи важко вам приховувати погані настрої, коли програєте під час гри (наприклад, у шахи) з друзями?

11. Чи вважаєте за необхідне відповідати пунктом за пунктом комусь, хто на нараді висловлює думку, протилежну вашій?

12. Чи неприємно вам часто змінювати один вид занять на інший?

13. Чи обіймаєте ви таку посаду й отримуєте зарплату, яких мали намір домогтися ще рік тому?

14. Чи є припустимим, на вашу думку, використання слабкостей інших задля досягнення власної мети?

15. Чи впевнені ви, що легко знайдете аргументи для переконання інших у тому, що маєте право наполягати на своєму?

16. Чи ретельно готуєтеся до зустрічей і нарад?

Відповіді

Запишіть по одному очку за кожну відповідь, що збігається з наведеною в таблиці.

1. Ні	7. Ні	13. Так
2. Ні	8. Так	14. Ні
3. Ні	9. Ні	15. Ні
4. Ні	10. Так	16. Ні
5. Так	11. Так	
6. Ні	12. Так	

Від 0 до 5 очок – ви не народжені для переговорів. Найкраще для вас виконувати роботу, за якої інша особа приймає рішення і розв'язує проблеми.

Від 6 до 11 очок – вмієте добре вести переговори. Але для вас існує небезпека проявити владні риси характеру у невідповідний момент. Певне вдосконалення в мистецтві ведення переговорів вам не завадить.

Від 12 до 16 очок – ви спритні в переговорах. Але будьте обережні: ваше оточення може подумати, що за цією спритністю приховується щось нечесне, що ви застосовуєте недозволені засоби.