

Д.Д. Попов
кандидат психологічних наук,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»

Соціально-психологічні бар'єри під час проведення переговорів з контрагентами

У статті зроблено спробу описати та систематизувати можливі соціально-психологічні бар'єри спілкування, які можуть мати суттєвий вплив на вирішення завдань переговорного процесу контрагентами. Запропоновані практичні шляхи подолання та профілактики негативних впливів соціально-психологічних бар'єрів спілкування між учасниками переговорів.

В статті описані і систематизовані соціально-психологічні бар'єри спілкування, які можуть суттєво впливати на рішення поставлених задач перед учасниками переговорного процесу. Предложені практичні шляхи подолання і профілактики негативного впливу соціально-психологічних бар'єрів спілкування між учасниками переговорів.

The article describes and attempts to systematize the social-psychological barriers of communication, which can sufficiently influence the tasks solution for the participants of business negotiations. There are also offered some practical ways to overcome and to prevent the negative impact of the social-psychological barriers of communication between the contractors.

Ключові слова: соціально-психологічні бар'єри спілкування, переговорний процес.

Постановка проблеми

Сучасне життя вимагає від усіх політичних, економічних, соціальних та інших суб'єктів українського суспільства вміння домовлятися з представниками інших соціальних прошарків вітчизняної та міжнародної спільноти.

Дослідження особливостей проведення політичних та економічних переговорів в умовах загальної економічної кризи також свідчать про те, що велика кількість помилок, які мають критичні наслідки для результатів переговорів, обумовлена недостатньою підготовкою та відсутністю особливого ставлення до вивчення особистості контрагента бізнесменів, керівників та співробітників делегацій, які є учасниками переговорного процесу. Ця ситуація потребує наукового аналізу та пошуку шляхів практичного розв'язання проблеми.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Переговори відомі з найдавніших часів, однак первинне розуміння успішних переговорів подібне до того, як «переграти» партнера. На жаль, у сучасній економічній Україні викликає повагу той, хто, незважаючи на втрати контрагентів, спроможний позбутися товару (зокрема й неякісного) або одержати певні послуги й преференції на шкоду партнеру. Часто на практиці той факт, що переговори передбачають спільну діяльність учасників з різними інтересами, просто ігнорується, особливо якщо сторони не мають достатнього досвіду їхнього проведення та поводитись себе так, немовби партнер не існує, орієнтуючись лише на свої інтереси та намагаючись лише їх реалізувати під час перемовин.

Інше розуміння успішних переговорів панує в цивілізованому світі. Ус-

пішні переговори — це перш за все взаємокорисні рішення. До того ж, не потрібно вважати, що решта функцій переговорів залишилася в минулому. Вони співіснують і нерідко реалізуються водночас, маючи більшу або меншу значущість. Деякі з них, такі як інформаційно-комунікативна функція, виконуються під час всіх перемовин, інші проявляються час від часу, тому загалом можна казати лише про ієрархію функцій переговорів. І все-таки сьогодні переговори зазвичай застосовують тоді, коли поодинокі розв'язати проблему або неможливо, або це пов'язане з надто великими витратами.

Наслідком того, що переговори становлять спільну діяльність, є потреба враховувати не лише інтереси партнера, але і його бачення проблеми, ставлення до переговорів тощо. Інакше кажучи, постає завдання адекватно скласти уявлення про протилежну сторону, яке формується ще до початку безпосереднього переговорного процесу й уточнюється в процесі перемовин. Для ведення переговорів необхідно зрозуміти, чим вони насправді є. *Переговори* — це вид спільної з партнером діяльності, як правило, спрямованої на розв'язання проблем; завжди передбачають, принаймні, двох учасників, інтереси яких лише частково збігаються. В інших випадках маємо справу зовсім з іншими видами взаємодії:

1) у разі повної схожості інтересів сторін обговорення не потрібно, учасники відразу переходять до співпраці;

2) при повній їх несхожості можна спостерігати в найбільш явному вигляді конкуренцію, змагання, протиборство, конфронтацію.

Переговори — це факт нашої повсякденної життєдіяльності, основний засіб отримати від людей те, що бажаєте. Хоча переговори відбуваються щодня, вести їх, як це має бути, нелегко. Люди постають перед дилемою, помічають лише дві можливості ведення переговорів — *бути поступливим або жорстким*. Друга стандартна стратегія в переговорах передбачає, так би мовити, середній підхід — *між м'яким і жорстким*, але містить спроби узгодження між намірами досягнути бажаного та згоди у відносинах з людьми.

Є третій шлях ведення переговорів, що передбачає позицію, котра базується не на слабкості або жорсткості, а швидше на їхньому поєднанні. Метод принципів перемовин полягає в тому, щоб розв'язати проблеми на основі їхніх якісних властивостей, тобто з урахуванням суті справи, а не торгівлі стосовно того, на що може піти або не погодитися кожна зі сторін. Метод означає жорсткість до розгляду сутності справи, але передбачає так званий м'який підхід до відносин між учасниками переговорів. Він (метод) не застосовує трюки і не використовує статусний чинник. Принципові переговори демонструють, як досягнути того, що вам належить за правом, і залишитися при цьому в межах дозволеного. Цей метод дає можливість бути справедливим, водночас захищаючи від тих, хто спроможний використати вашу чесність. *Метод принципів переговорів* поступово поширюється в нашому повсякденному житті, межуючи з іншими методами і поступово витісняючи їх.

Переговори також потрібні для того, щоб спільно з контрагентом розглянути проблему, яка є предметом взаємної зацікавленості, та ухвалити спільне рішення. Однак, переговори часто використовують і з іншою метою. У цьому контексті переговори можуть виконувати різні функції, які необхідно враховувати, спілкуючись з партнером. Наприклад, сторони зацікавлені в обміні думками, точками зору, але не готові через будь-які причини на спільні дії або рішення, вважаючи їх, припустимо, не вигідними або передчасними. У цьому разі функція переговорів стає *інформаційною*. Загалом це ще й не сам процес переговорів, а швидше допереговорний процес. Близькою до інформаційної є функція, пов'язана з налагодженням нових зв'язків і відносин — *комунікативна*, основне завдання якої також полягає в обміні позиціями та інформацією.

Тому можна сказати про єдину *інформаційно-комунікативну функцію*. Незалежно від характеру і типу конкретних переговорів ця функція обов'язково в певний спосіб застосовується.

Іншими суттєвими функціями переговорів є: *регулювання, контроль, координація дій*, які, на відміну від інформаційно-комунікативної, реалізуються, як правило, у разі наявності добре налагоджених партнерських відносин, зазвичай у тому разі, коли вже попередньо укладено домовленості, й переговори проходять з приводу виконання раніше досягнутих спільних рішень.

У переговорній практиці можливі й такі ситуації, коли одна зі сторін (або декілька сторін) ідуть на переговори, не збираючись, фактично, не лише нічого не вирішувати, але й навіть обмінятися думками. Наприклад, переговори тій або іншій стороні потрібні лише для відволікання уваги партнера. Так, якщо мова йде про торговельні переговори, то один з учасників може розпочати їх лише для того, щоб зацікавити іншу, більш привабливу, за його уявленнями, сторону (особу). Але навіть коли сторони дійшли до рішення, і переговори формально закінчилися, взаємодія триває. Це пов'язано з виконанням досягнутих домовленостей.

Вітчизняна й західна психологія мають напрацювання, які з успіхом використовують бізнесмени на практиці під час організації торговельних і комерційних угод. Наприклад, правила спілкування під час переговорів, запропоновані Г.П. Грайсом:

I. Щодо обсягу інформації.

1. Висловлювання повинні містити не менше інформації, ніж це потрібно для досягнення поточних цілей діалогу.

2. Висловлювання не повинні містити більше інформації, ніж це потрібно. «Другий постулат, — зазначає Г.П. Грайс, — викликає сумніви: можна сказати, що передавання зайвої інформації — це не є порушенням принципу кооперації, а лише марнування часу. Але можна заперечити, що така зайва інформація іноді вводить в оману, викликаючи питання та міркування, що не стосуються справи; крім того, може виникнути непрямий ефект, коли особа, котра слухає, виявляється збентеженою через те, що вона передбачила наявність якоїсь особливої мети, особливого сенсу в передаванні цієї зайвої інформації». Винятки з цих правил — оперативні ігри й планова дезінформація контрагента.

II. Щодо якості інформації.

1. Не потрібно казати того, що свідомо вважається партнером хибним посиленням.

2. Не потрібно казати того, для чого немає достатніх підстав.

III. Щодо засобів передавання інформації.

1. Доцільно уникати незрозумілих партнерові висловів.

2. Краще уникати неоднозначності в процесі передавання інформації.

3. Стислість сприймається часто як позитив (заощадження часу та інших ресурсів).

4. Логічна організованість процесу надання інформації — прояв поваги до партнера.

Не зайвим також буде пригадати правила привернення до себе уваги людей за Дейлом Карнегі:

Правило 1: Проявляйте ширий інтерес до оточуючих.

Правило 2: Широ та відверто посміхайтесь!

Правило 3: Пам'ятайте, що для людини її ім'я є найважливішим словом людської мови.

Правило 4: Будьте добрим слухачем. Допомогайте іншим розповідати Вам про себе.

Правило 5: Будуйте розмову навколо інтересів Вашого співрозмовника.

Правило 6: Давайте людям відчуття власної значущості та робіть це щиро.

Разом із тим, правила проведення переговорного процесу не зможуть повністю допомогти учаснику перемов, якщо він не оволодіє навичками комунікативної компетентності.

Комунікативна компетентність — уміння зберегти емоційну і вербальну стійкість, впевненість у будь-якій ситуації, опанування техніками міжособистісних комунікацій, основу яких складають теорія та практика діалогу, мистецтво ведення бесіди, аргументування в бізнесі, певними психічними процесами та властивостями (логіка мислення, увага, пам'ять тощо).

Не вирішені раніше частини загальної проблеми

Однак, навіть у разі наявності комунікативної компетентності та знань правил ведення переговорів, не завжди вдається досягнути позитивних результатів, якщо не враховуються конкретні особистісні й соціальні особливості контрагента. Це найчастіше призводить до виникнення бар'єрів спілкування, які унеможливають вирішення завдань контрагентів під час переговорного процесу.

Формулювання цілей статті

Метою цієї статті є спроба описати та систематизувати можливі соціально-психологічні бар'єри спілкування, які можуть мати суттєвий вплив на вирішення завдань переговорного процесу контрагентами, запропонувати практичні шляхи подолання негативних впливів соціально-психологічних бар'єрів спілкування між контрагентами.

Виклад основного матеріалу дослідження

Задля того, щоб виконати завдання, які висунуто в цілях статті, ми проаналізували власний практичний досвід психологічного забезпечення окремих ділянок переговорного процесу урядових та парламентських делегацій України з міжнародними контрагентами.

Таким чином, під час практичної діяльності щодо психологічного забезпечення міжнародних та інших переговорів нами встановлені соціально-психологічні чинники, які можуть викликати певні бар'єри під час ведення переговорів. Вони, як правило, мають індивідуальні риси, але практичний досвід автора засвідчує, що основними особливостями людини, які можуть ініціювати труднощі переговорного процесу, є:

1. Стать.
2. Вік.
3. Освіта.
4. Рідна мова.
5. Конфесія.
6. Професія.
7. Соціальний статус.
8. Національність.
9. Субкультура.
10. Тип темпераменту (інші психологічні особливості).

Під час практичного опрацювання цих чинників нами було визначено та опрацьовано низку практичних шляхів подолання ініціації негативних впливів.

Слід додати, що автором вважається за доцільне та планується провести окреме психологічне дослідження, яким було б остаточно підтверджено ці тези за допомогою методів статистичних кореляцій.

Проблеми виникнення чи подолання бар'єрів спілкування можна розв'язувати, перш за все, за допомогою ретельного вивчення контрагента та його

оточення. Озброєність такими знаннями допоможе правильно підібрати стиль спілкування та теми розмови, які будуть безпосередньо цікаві контрагенту.

Дуже важливим кроком щодо позитивного результату переговорів буде підбір учасників групи ведення переговорів з позиції соціально-психологічної сумісності з основними контрагентами за пунктами вищевказаного списку. Наприклад, релігійна, освітня та статусна ідентичність контрагентів переговорів буде сприяти налагодженню конструктивних комунікативних стосунків між ними, що, безумовно, буде мати позитивний вплив на загальний результат.

Культура мовлення й ефективність спілкування на переговорах також часто прямо пов'язані. Усе, що стосується норм і рекомендацій з підвищення культури ділових переговорів, можна визначити відомою фразою: «Кажіть не так, щоб вас можна було зрозуміти, а так, щоб вас не можна було б не зрозуміти».

Етикетні правила спілкування під час переговорів (за винятком міжнародного протоколу) насправді мало чим відрізняються від правил суспільної поведінки. Свобода дій одного учасника переговорів не повинна обмежувати права і можливості інших. Безумовно, це переважно залежить від особистої культури кожного з учасників переговорного процесу.

Неуважність до інших учасників під час ділових зустрічей може проявлятися в кожній дії, котра може відволікти, завадити, хоча б і одному з них, зосередитися. Не слід відволікати увагу учасників сторонніми і тим більше гучними діями: постукуванням ручкою по столу, дуже частими пошуками в портфелі потрібних документів, малюванням у блокноті тощо.

Безумовно, що найсуттєвішим елементом ділового етикету є мовленнєва поведінка людини, оскільки порушення мовленнєвих норм привертає понад усе увагу оточення. Людина як мовленнєва особистість постійно оцінюється іншими особами. Норми мовленнєвої поведінки також стосуються сфери «мовчазної угоди» між комунікативно пов'язаними членами суспільства.

Не принесе позитивних результатів демонстрація неповаги до особи, котра говорить, не слід переривати її, «вимикати з розмови» несподіваними репліками, вести розмову з іншим членом команди, відволікатися під час переговорів на телефонний дзвінок тощо. На жаль, подібні випадки часто трапляються під час переговорних процесів сучасних бізнесменів (нுவоришів). Хоча перелічене можна робити з метою чинення тиску на партнера, але це вже за межами ділового етикету (за умов проведення так званих етичних переговорів). До того ж, необхідно пам'ятати, що такою поведінкою контрагент свідомо чи несвідомо породжує у співрозмовника відчуття незручності, образи, негативні емоції та загалом неприязні.

Разом із тим, етикет містить у собі не лише правила мовленнєвої поведінки за столом переговорів, але й у більш широкому сенсі збереження особистого іміджу ділової людини й організації, яку він уособлює. Безумовно, у будь-яких незнайомих ситуаціях, коли потрібно підтримувати зв'язок або вести бесіду, важливу роль відіграють інтелект людини, відчуття такту, гумору, її характер, розум.

За столом переговорів знання правил етикету, особливостей національної традиції, культури ніколи не ставало зайвим. Етикет у кожній національній культурі складався століттями. Сучасний діловий етикет передбачає і повагу до традицій в особливо урочистих випадках, і більшу свободу повсякденного спілкування. Іноді навіть мінімальні країнознавчі знання про культурні та побутові традиції вашого опонента стають корисними для успішного завершення переговорів, особливо в державних (корпоративних) інтересах. Безумовно, на людину, котра бере участь у переговорному процесі, значно впливають і національні риси характеру, і національні традиції вирішення суперечок, і

моральні цінності, засвоєні в своїй культурі з дитинства тощо. Отже, постає необхідність вивчати закономірності фізіономічних проявів у поведінці людини, сталі вирази в мовленні співрозмовника та їхні значення.

Висновки

Таким чином, стислий аналіз деяких соціально-психологічних аспектів виникнення перешкод ведення переговорного процесу, які можуть мати суттєвий вплив на вирішення поставлених завдань перед контрагентами, дозволяє зробити актуальні висновки:

1. Задля уникнення можливого виникнення бар'єрів спілкування перед проведенням переговорів доцільно проводити всебічне вивчення особливостей особистості контрагентів та їх найближчого оточення.
2. Учасникам переговорного процесу необхідно приділяти багато уваги вивченню та використанню знань етики ведення переговорного процесу, механізмів психологічного впливу на співрозмовника, сучасної культури ділового мовлення, фізіономічних проявів емоційних станів людини тощо.
3. Успішне подолання соціально-психологічних бар'єрів, які можуть виникати під час ведення переговорів, залежить від соціально-психологічної сумісності особистісних якостей контрагентів та можливостей корекції власної поведінки залежно від зміни навколишнього середовища навколо переговорного процесу. Це потребує ретельного підбору учасників переговорів за наступними ознаками: стать, вік, освіта, рідна мова (знання іноземних мов), конфесійна належність, професійний рівень (стосовно теми переговорів), соціальний статус, національність, належність до певної субкультури, наявність певного типу темпераменту тощо.

Список використаних джерел

1. Беленкова А.А. Успешные переговоры / А.А. Беленкова — М. : НТ Пресс, 2005. — 144 с.
2. Доронин А.И. Бизнес-разведка / А.И. Доронин. — М. : Ось-89, 2002. — 288 с.
3. Карнеги Д. Как приобретать друзей и оказывать влияние на людей / Д. Карнеги. — М.: Изд-во «Ай Кью», 1997. — 356 с.
4. Курс практической психологии, или как научиться добиваться успеха: уч. пособ. для высшего управленческого состава / [автор-сост. Р. Р. Кашапов]. — Ижевск : Изд-во Удм. ун-та, 1999. — 448 с.
5. Ниренберг Дж. Секреты успешных переговоров / Дж. Ниренберг, Ирэн С. Росс ; пер. с англ. — М. : Омега, 2007. — 160 с.
6. Пиз А. Язык телодвижений / А. Пиз. — СПб. : Изд-во «Ай Кью», 1997. — 248 с.
7. Ронин Р. Своя разведка : практ. пособ. / Р. Ронин. — Мн. : Харвест, 2000. — 368 с.
8. Спенс Дж. Как побеждать в споре / Дж. Спенс ; пер. с англ. — М. : АСТ, 2003. — 366 с.
9. Шейнов В.П. Скрытое управление человеком (психология манипулирования) / В.П. Шейнов. — Мн. : Харвест, 2004. — 816 с.