

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Національний авіаційний університет**

**О.А. Блінов**

**ПСИХОЛОГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ**  
**ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕСУ**

Рекомендовано Міністерством освіти і науки  
молоді та спорту України як навчальний посібник  
для студентів вищих навчальних закладів

Київ – 2013

УДК 159.9  
ББК ю95я7+С524.224я7  
Б695

Рецензенти:

С.Д. Максименко, Академік НАПН України, заслужений діяч науки і техніки України, доктор психологічних наук, професор (Інститут психології ім. Г.С. Костюка).

А.Б. Коваленко, доктор психологічних наук, професор (Київський національний університет імені Тараса Шевченка).

В.О. Татенко, член-кореспондент НАПН України, доктор психологічних наук, професор (Інститут екології, економіки і права).

*Рекомендовано Міністерством освіти і науки, молоді та спорту України (лист № 1/11-11675 від 16.07.2012 р.).*

Блінов О. А.

Б695 Психологічне забезпечення переговорного процесу : навч. посіб. / О.А. Блінов. – К. : НАУ, 2013. – 255 с.

Навчальний посібник укладено відповідно до навчального плану дисципліни «Психологічне забезпечення переговорного процесу». Розглянуто технології комплексної підготовки до процесу переговорів, формування готовності до їх проведення; моделі поведінки людини під час переговорів; особливості використання психологічних технологій у переговорному процесі; основи психологічного забезпечення переговорного процесу в різних видах діяльності людини; маніпулятивні стратегії опонентів на переговорах та захист від їхнього впливу.

Для студентів вищих навчальних закладів та всіх, хто цікавиться психологією переговорів.

УДК 159.9  
ББК ю95я7+С524.224я7  
ISBN

© Блінов О.А., 2013  
© НАУ, 2013

ISBN 978-966-598-826-7

## ПЕРЕДМОВА

Переговори – це факт нашого повсякденного життя. Ви обговорюєте з начальником своє підвищення по службі і підвищення заробітної платні, хочете придбати авто на ринку і намагаєтеся домовитися з малознайомою вам людиною про його ціну, лідер однієї з політичних сил країни сідає за стіл переговорів з лідером іншої політичної сили для вирішення міжпартійних суперечок. Усе це переговори.

Щодня всі ми про щось домовляємося. Люди ведуть переговори навіть тоді, коли й не уявляють собі, що вони це роблять. Хтось обговорює зі своєю дружиною, які меблі придбати для квартири, за якою ціною і яку придбати їжу або одяг на базарі, а зі своєю дитиною – коли її потрібно лягати спати тощо. Переговори є основним засобом отримати від інших людей те, чого ви хочете. Це взаємозв'язок, призначений для досягнення угоди, коли ви та інша сторона маєте якісь схожі або протилежні інтереси.

Нині все частіше доводиться вдаватися до переговорів, тому що конфлікт є, образно кажучи, індустрією, що розвивається. Кожна людина хоче брати участь в ухваленні рішень, які зачіпають її інтереси, усе менше й менше людей погоджується з нав'язаними якимись рішеннями. Люди з різними інтересами використовують переговори для їх узгодження. Чи то в діловій сфері, урядових колах, чи то в сім'ї люди досягають згоди завдяки переговорам. Навіть коли вони звертаються до суду, то майже завжди виробляють угоду до слухання справи.

Серед сукупності насильницьких (за допомогою сили) та «мирних» засобів розв'язання конфліктів особливе місце посідають переговори, які проводять для розв'язання більшості проблемних ситуацій у різних сферах життя, передусім у сфері міжнародних відносин, економічній сфері, у царині менеджменту та організації діяльності, а також у туристичній галузі.

Переговори – це надзвичайно складна форма вербальної людської взаємодії, метою якої є намагання сторін домовитися про щось спільне. На думку американських спеціалістів, переговори – це процес, коли дві чи кілька осіб, груп, що мають спільні або конфліктні цілі, висловлюють та обговорюють пропозиції щодо конкретних умов досягнення можливої згоди.

На думку Роджера Фішера та Уїльяма Юрі висловлену в книзі «Путь к согласию или переговоры без поражения», на відміну від конфлікту, який часто виглядає брутальною боротьбою без правил, переговори можуть бути «розумною, ефективною та приємною грою».

На нашу думку, переговори – це активна діяльність сторін із знаходження оптимального спільного розв’язання проблем.

Успіх у бізнесі, ефективне виконання управлінських завдань, розв’язання конфліктних ситуацій у сім’ї, на виробництві, а також в інших сферах діяльності багато в чому залежить від результатів переговорного процесу. Одним із видів забезпечення цього процесу є психологічне забезпечення.

Психологічне забезпечення переговорного процесу – це комплекс технологій, які спрямовані на досягнення високої психологічної готовності людини до успішного проведення переговорів.

У зв’язку із загостренням конкурентної боротьби на ринку праці останнім часом значно підвищилися вимоги до професійного рівня і індивідуально-психологічних якостей людей, які працюють у структурах державної та приватної форм власності, їх розуміння необхідності і спроможності використовувати новітні досягнення психологічної науки.

Знання основ психології спілкування людей, використання психологічних технологій дає змогу підвищити ефективність їх персональної і командної діяльності, покращити рівень партнерства в колективах, оптимізувати стан їх здоров’я.

Опанування курсу «Психологічне забезпечення переговорного процесу» – це вимога часу, один з основних напрямів підготовки студентів до практичної діяльності.

Щиру вдячність висловлюю рецензентам навчального посібника – Академіку НАПН України, заслуженому діячеві науки і техніки України, доктору психологічних наук, професору Максименкові С.Д., доктору психологічних наук, професору Коваленко А.Б., члену-кореспонденту НАПН України, доктору психологічних наук, професору Татенкові В.О. за корисні зауваження і поради.

## ВСТУП

Людське суспільство швидко розвивається і вдосконалюється. Це є наслідком досягнень науково-технічного прогресу, глобальних політичних, економічних, екологічних змін у світі за останні двадцять років.

Все тіснішими стають міждержавні, комерційні та особистісні зв'язки людей. Тому переговори є ефективним методом досягнення взаєморозуміння в міжнародній і внутрішній політиці, бізнесі, інституті сім'ї, міжособистісному спілкуванні.

Метою написання навчального посібника є осмислення чинників, механізмів та закономірностей розвитку людської психіки в різних умовах праці, практичне оволодіння методами і засобами психології професійної взаємодії, організації та здійснення психологічного забезпечення переговорного процесу.

Основні завдання щодо засвоєння навчального матеріалу полягають у тому, щоб дати читачеві знання про основи переговорного процесу в різних видах діяльності людини, а також психологічного їх забезпечення; можливості використання різноманітних психологічних технологій для досягнення успіху в переговорному процесі; вміння розкривати маніпулятивні стратегії опонентів на переговорах й організувати захист.

На виконання мети та розкриття поставлених завдань до навчального посібника включено 10 тем з основ теорії та практики переговорного процесу. Кожна тема супроводжується контрольними запитаннями та завданнями на повторення основного навчального матеріалу під час самостійної підготовки, а також списком рекомендованої літератури для його поглибленого вивчення. У кінці книги міститься короткий термінологічний словник термінів, які використовують у переговорному процесі, бібліографічний опис основної та додаткової літератури, контрольні тести та ключі для їх перевірки, у додатках наведені тести для перевірки готовності до переговорів.

Навчальний курс, який викладений у пропонованому посібнику, доповнює інші навчальні дисципліни і служить сполучною ланкою між ними. Він розширює кругозір читача та спонукає розвиток професійних умінь і навичок у спілкуванні майбутніх фахівців.

# ЧАСТИНА I. ОРГАНІЗАЦІЯ ПІДГОТОВКИ ТА ПРОВЕДЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ

## Розділ 1. Загальна характеристика переговорів

*Історія зародження переговорів. Основні зарубіжні теорії проведення переговорів. Погляди сучасних учених на визначення і класифікацію переговорів*

### 1.1. Історія зародження переговорів

Переговори – стародавній та універсальний засіб розв’язання людьми конфліктів різного типу: від міжособистісних до міждержавних. Вони дозволяють знаходити згоду там, де інтереси не збігаються, думки, позиції або погляди сторін істотно розходяться.

Переговори – це спільна, дво- або багатостороння контактна взаємодія сторін для прийняття взаємоприйнятних рішень, які вважаються найкращими в певній ситуації [17, с. 101].

Виникнення поняття «переговори» історично пов'язане з появою дипломатії і дипломатів. Слово «дипломат» походить від старогрецького слова «диплома» й означає офіційні документи (зокрема, сучасною термінологією, посвідчення, інструкція, сьгоднішні «вірчі грамоти»).

Буквально воно означало «подвоюю», від способу, яким ці документи склалися. У Стародавній Греції послы, що прямували на переговори, отримували інструкції, грамоти, що засвідчували їхні повноваження. Останні пред'являлися посадовцю міста, що відав дипломатичними справами. Ці документи були дощечками, складеними разом. Їх називали диплома. Звідси походить і сам термін «дипломатія». Утім, саме це слово почали вживати пізніше, на початку XVII ст. В Англії, наприклад, перший випадок уживання поняття «дипломатія» відносять до 1645 р. У 1693 р. відомий німецький філософ, математик і мовознавець Г.В. Лейбніц (до речі, він розробив на прохання Петра I проекти освіти й управління в Росії) опублікував «Зведення дипломатичного права», у якому ужив слово «дипломатичний» (лат. – diplomaticus). З тих пір воно означає те, що «стосується міжнародних відносин».

Але, мабуть, першим у тому значенні, якого ми надаємо цьому слову, поняття «дипломатія» стало вживатися Франсуа Кальєром – французьким дипломатом, що жив у XVIII ст.; основоположником навчання мистецтва ведення переговорів. Він був послом Людовика XIV в декількох європейській країнах, учасником важливих і успішних переговорів. У 1716 р. Ф. Кальєр опублікував книгу «Способы ведения переговоров с государями». Слово «дипломат» він ще не вживав, вважаючи за краще говорити про «парламентерів». Але слово «дипломатія» в цій книзі фіксується і саме в тому значенні, у якому ми його розуміємо зараз.

Спочатку зародження переговорів і дипломатії пов'язувалося з діяльністю богів. Так було в Греції і Римі, у середні століття. У XVI ст. вважалося, що першими дипломатами були ангели – вони вели переговори між небом і землею. Якщо підходити з наукового погляду, то слід зазначити, що переговори і дипломатія з'явилися з виникненням родового суспільства, появою племен, першого обміну продуктами, товарами, першими проблемами, пов'язаними з територіями для полювання, землеробства, рибальства і їхніми межами. Там, де утворилися перші групи людей, виникли і проблеми взаємин між ними, розгоралися суперечки і навіть конфлікти.

Спочатку вони розв'язувалися силою, але дуже швидко люди дійшли висновку, що часто розбіжності вигідніше розв'язувати не силою, не бійкою, не битвами, а домовленістю, тобто завдяки переговорам. Тим більше, що врегулювання суперечок за принципом – хто сильний той і має рацію – приводило не до врегулювання, а до озлоблення і нових глибших конфліктів. Суперечки виникали часто і всередині одного племені, усередині сім'ї, і люди поступово навчилися їх розв'язувати не зброєю, а словом найстарішого, який і виступав у ролі своєрідного дипломата.

*Інститут переговорів* формувався поступово, повільно, непросто. Історія людства знає такі примітивні форми інституту переговорів, як *проксенія*, *амфіктіони*, *пілагори* [17].

**Проксенія**, або закон гостинності, існував у відносинах між родами, племенами та грецькими полісами в античні часи. Проксен – людина, яка уклала конвенцію з певним містом, тому користувалася перевагами в торгівлі, судочинстві, а зі свого боку вона

брала на себе зобов'язання щодо міста, де вона користувалася перевагами гостинності, у всьому сприяти інтересам рідного міста, бути посередником між рідним і «чужим» містом. Посольства, які прибували на чужину, зверталися, насамперед, до свого проксена. Отже, через інститут проксенії закладалась інституційна база переговорів.

**Амфікціони** – це міжрелігійні угоди (конвенції) щодо охорони святилища, навколо якого проживали племена. Термін «амфікціони» дослівно означав «хто живе навколо». Спочатку амфікціонові угоди уклалися щодо охорони святилища, жертвоприношень, спільного проведення ритуалів, а згодом стосувалися питань ведення війни й укладення миру. Під час святкувань, присвячених божествам, що входили в предмет амфікціонових угод, встановлювалося «Боже перемир'я», припинялися сварки та збройні конфлікти.

**Пілагори** – це своєрідна рада, яка приймала присяги амфікціонів і засвідчувала їх дієвість. Кажучи сучасною мовою, пілагори – це держави-депозитарії, тобто хранителі узгоджених домовленостей.

**Інститут переговорів має** власні історичні етапи становлення. Першою письмовою угодою, яка виникла внаслідок проведення переговорів, вважається письмова угода між єгипетським царем Рамзесом XI та королем хеттів Хатушилем III у 1278 році до Різдва Христого. На срібній пластині з текстом угоди було також і зображення короля з королевою та богами, що й засвідчувало автентичність тексту. У подальшому скріплення підписами і печаткою текстів міжнародних угод стало атрибутом цього важливого документа.

Ведення переговорів у чужій країні в стародавні часи було справою *небезпечною*, тому збереглися тексти-поради послам, що відправлялися на переговори, у яких тим радили зробити заповіт на користь дітей, а їм самим бути насторожі і тримати «каміння за паском», тобто мати зброю для самоохорони. У подальшій історії людства проблема безпеки послів перетворилась у питання щодо забезпечення їхньої недоторканності. Звідси й *символ* – білий прапор парламентаря, який відряджувався для мирних переговорів під час бойових дій. Забезпечення недоторканності переговорників



у міжнародних конфліктних ситуаціях й дотепер є важливим завданням.

**Для ведення переговорів завжди необхідні були такі особливі якості, як:** мудрість, хитрість, уміння розплутувати складні проблеми, а символом переговорників у Давній Греції став «жезл Гермеса» – палиця, на верхівці якої були крила птаха, що означало маневр, рух, здатність обминати небезпечні місця, та два «вузли», які слід було «розв'язати».

Від часів Давнього Риму почав формуватись *етикет переговорів*: звичай обмінюватися подарунками, вшановувати послів, які вже носили з собою особливу відзнаку посла чужоземної держави – золотий перстень.

У часи Середньовіччя посилали делегації послів у далекі країни для налагодження контактів і запобігання майбутнім зіткненням торговельних інтересів і конфліктам, але ставилися до них нерідко жорстоко і навмисно образливо для того, щоб підкреслити могутність і велич країни-господаря. В Оттоманській Порті, наприклад, посла садовили на гнилий стілець, де він кілька годин вимушений був слухати процес обговорення другорядних питань в очікуванні своєї черги на заслуховування. У Японії послів примушували повзком наблизитися до високопоставлених господарів, а в Китаї – робити дев'ять поклонів імператорові.

У сучасних дипломатичних переговорах такі речі давно не практикують, але принцип рівності, взаємної поваги сторін тільки продовжує утверджуватися.

**Соціальність переговорів** полягає в тому, що ця взаємодія двох або більше сторін притаманна тільки групам людей, прошаркам, верствам. Переговори проводять особи і делегації, які й репрезентують якісь соціальні сили.

Роджер Фішер і Уїлльям Юрі переконані в тому, що «все, що характерне для переговорів між людьми, характерне й для переговорів між організаціями».

Якщо конфлікт може бути внутрішньоособистісним і ще й досягати при цьому значної гостроти, то «переговори в середині» особистості, як це трапилося з героєм Ф. Достоєвського Іваном Карамазовим у романі «Брати Карамазови», свідчать про відхилення психіки героя від норми і не можуть бути визнані в теорії переговорів.

Для того, щоб переговори стали реальністю в царині розв'язання проблемних і конфліктних ситуацій, необхідно було, щоб в історії розвитку суспільства склалися певні *умови*.

**Насамперед** (цит. за М. В. Цюрупю, 2004) має бути **прагматичний аспект цієї форми людської взаємодії**. Прагматичний, тобто практичний сенс переговорного процесу визначається тим, що він повинен приносити спільну користь, слугувати справі віднайдення спільного рішення в складній ситуації [15]. Не випадково, що не менше 90 % конфліктних справ у США розв'язується завдяки переговорному процесу.

Обопільна користь від переговорів повинна стати *очевидною*, щоб спонукати опонентів до діалогу. У разі ж заняття опонентом вкрай непоступливої позиції мінімальна користь, яку можна отримати з переговорів, уважають Р. Фішер та У. Юрі, – захистити себе від не вигідної угоди та шлях до угоди, яка б, по можливості, враховувала якомога більше ваших інтересів [16].

**Комунікативний** аспект переговорів означає, що переговори можливі за умови, коли сторони здійснюють змістовне спілкування. Кожна з них начебто каже: «Говоріть, Я Вас слухаю і намагаюся зрозуміти». У психологічному плані комунікація переговорів складається із зіставлення «я-позицій», з обміну інформацією між опонентами з приводу змісту конфлікту та виходу з нього, можливого варіанта розв'язання проблеми. Ще Махатма Ганді, індійський мислитель, політик, фундатор ненасильницького способу розв'язання суспільних суперечностей, говорив: «Якщо мене й можна назвати політиком, то моє головне правило – насамперед, з'ясувати думку інших» [5].

**Ігровий** аспект переговорів означає, що сторони врешті-решт сприймають переговорний процес як справедливу гру, результатом якої може бути досягнення обопільної вигоди. Нідерландський філософ Йоган Гейзінга вбачав у грі універсальне культурне явище на рівні сутності будь-якої діяльності людини. Він писав: «є така давня мудрість (трохи дешевенька, щоправда): що б не робила людина, все то гра», а далі стверджував, що «передовсім усяка гра є добровільною діяльністю» [17, с. 106].

На нашу думку, переговори можна ототожнити з особливою грою – *буріме* – складанням віршів двома чи більше учасниками на