

Блінов О. А. Особливості підготовки й проведення переговорів між студентом і викладачем під час складання екзаменів // Матеріали міжнародної науково-практичної конференції професорсько-викладацького складу «Україна в євроінтеграційних процесах». 17–18 лютого. – Київ, Київський міжнародний університет, 2007. – С. 264–271.

Блінов О.А.

ОСОБЛИВОСТІ ПІДГОТОВКИ Й ПРОВЕДЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ МІЖ СТУДЕНТОМ І ВИКЛАДАЧЕМ ПІД ЧАС СКЛАДАННЯ ЕКЗАМЕНІВ

Переговори, як і будь-яка інша діяльність, вимагають професіоналізму. Особливо це має яскравий прояв під час екзаменаційної сесії, коли студенти здають іспити й заліки. Викладачі знають, що кожна сесія не обходиться без конфліктів, коли незадоволені власними оцінками студенти заявляють до викладачів претензії. Зрозуміло, що готуватися студентам потрібно краще, але ці суперечки розв'язуються і консенсус встановлюється під час переговорного процесу між викладачами і студентами.

Чим розмаїтішим стає світ, тим більше в ньому суперечностей, розв'язувати які потрібно навчитися цивілізовано. Переговори є могутнім інструментом, який винайшло людство для урегулювання конфліктів, розв'язання спірних питань, організації спільної діяльності. У своїй доповіді ми використовуємо загальні підходи для організації переговорного процесу, враховуємо особливості переговорів між викладачами і студентами.

Переговори - спільна діяльність двох або більше суб'єктів, налаштована на ефективне розв'язання спірних питань з оптимальним урахуванням потреб кожної зі сторін.

Переговори як спосіб мислення й організація життєдіяльності притаманні не всім соціально-економічним, політичним та управлінським моделям суспільства. Наприклад, адміністративно-командні системи використовують їх рідко, що обмежує сферу міжособистісної взаємодії. Проте силовими методами й погрозами суперечностей і конфліктів не розв'язати. Тому єдиним засобом

узгодження інтересів є переговори. Вони забезпечують розв'язання спірних проблем, налагодження співпраці в ході дискусій, консультацій, прийняття домовленостей, вироблення спільних рішень. Однак трапляється, що сторони не готові до прийняття рішення (у навчальному процесі це стосується заздалегідь проведених консультацій напередодні іспитів і заліків). Такі переговори вважають попередніми, на них лише обмінюються поглядами, інформацією. Буває, що одна зі сторін вступає в переговори лише для того, щоб відвернути увагу партнера. У такому разі їх вважають деструктивними щодо іншої сторони. Якщо переговори використовують як прикриття, показну демонстрацію зацікавленості, вважати їх переговорами можна хіба що умовно, оскільки їхні учасники не мають наміру розв'язувати проблеми.

Розпочинаючи переговори, необхідно знати, що така діяльність передбачає взаємини в системі «суб'єкт — суб'єкт», а не «суб'єкт — об'єкт». Переговорний процес є діяльністю двох суб'єктів взаємодії, кожен з яких керується своїми цілями, інтересами, завданнями, намірами. Такі взаємини супроводжують співучасть, співпереживання, співробітництво.

Ці засади стосуються і сфери управління, де без переговорів неможливо налагоджувати контакти з партнерами, розв'язувати проблеми з максимальним урахуванням інтересів кожного. Цій діяльності властива наявність в учасників переговорного процесу власних цілей, інтересів, намірів, які можуть частково збігатися, а частково розходитися. Саме збіг інтересів уможлиблює переговори, а розбіжність потреб змушує сторони до участі в них.

Оптимальним наслідком переговорів є спільне рішення, яке б задовольняло всіх учасників переговорного процесу й розглядалося ними в конкретній ситуації як найкраще. Використовують переговори і для інших цілей (з'ясування позицій зацікавлених сторін, дезінформування про свої інтереси, імітування активності тощо).

В управлінському процесі переговори реалізують такі функції.

– інформаційно-комунікативну функцію. Сприяє обміну інформацією, думками, налагодженню нових зв'язків. Виявляє вона себе під час будь-яких переговорів, однак обмеження лише цією функцією дає підстави вважати їх

консультаціями;

- регулятивна функція. Передбачає встановлення взаємодії на переговорах, упорядкування спільної діяльності;

- координаційна функція. Спрямована на узгодження дій між учасниками переговорів, встановлення, оптимізацію взаємозв'язку між суб'єктами переговорного процесу;

- контролюючу функцію. Передбачає перевірку виконання укладених раніше угод.

Учасники переговорів можуть дотримуватися різних позицій і принципів: розглядати їх як засіб здобуття перемоги чи як засіб спільного аналізу проблеми й пошуку шляхів її розв'язання. Конкретна позиція зумовлює підходи учасників переговорів до обговорення, аналізу й розв'язання проблем:

- конфронтаційний підхід. Базується на впевненості, що метою переговорів є перемога як найповніше досягнення власної цілі;

- партнерський підхід. Має на меті з'ясувати позицію партнера, спільно з ним проаналізувати проблему і знайти оптимальні варіанти вирішення суперечностей.

З огляду на кількісний аспект розрізняють двосторонні й багатосторонні переговори. Залежно від стосунків, у межах яких вони відбуваються, виокремлюють переговори конфлікту (спрямовані на врегулювання конфліктних, спірних ситуацій) і переговори співробітництва (зорієнтовані на розвиток спільної діяльності).

Поведінка, наміри учасників переговорного процесу значною мірою залежать від передумов та обставин, у яких вони відбуваються.

За умов співробітництва учасники переговорного процесу створюють «новий продукт», вибудовують нові взаємини. У конфліктній ситуації сторони можуть бути зорієнтовані на урегулювання, приглушення конфлікту або ліквідацію його джерела. Зазвичай, основний акцент вони роблять на розподілі або перерозподілі прав, можливостей тощо. Якщо на цей період їм не вдається налагодити канали комунікації, доводиться звертатися за допомогою посередника. Іноді альтернативою переговорам можуть бути насильницькі дії,

що вимагає від учасників переговорного процесу особливої відповідальності за прийняті рішення.

Результати переговорів залежать від прийомів їх ведення, способів мовленнєвого впливу, культури ділового спілкування, тобто дотримання правил добропорядного тону, шанобливого ставлення до партнера, толерантності, терпимості до недоліків у характерах і поведінці людей.

Будь-які переговори передбачають наявність трьох стадій:

1. Підготовка до переговорів.
2. Власне переговорний процес.
3. Завершення переговорів та аналіз їх результатів.

Кожна із цих стадій має свої особливості, передбачає певні вимоги до учасників переговорного процесу, відповідно й результати.

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 їхніх інтересів (у випадку проведення переговорів між студентом і викладачем це прогнозування імовірності отримання необхідної оцінки за доповідь і можливі дії щодо її поліпшення). Усе це має бути підпорядковане досягненню очікуваних результатів. Найраціональнішою є позиція, що мета переговорів полягає не в перемозі протилежної сторони, а в досягненні рівноправної, прийнятної для їх учасників угоди. Вироблення й прийняття життєздатних угод потребує високої гнучкості партнерів. Силкові методи подолання суперечностей чи уникнення переговорів при цьому не можуть бути застосовані.

Переговори починаються задовго до того, коли сторони сядуть за стіл переговорів. Це передбачає необхідність продуманої підготовчої роботи з одночасним урахуванням того, що зайва деталізація може суттєво нашкодити справі.

Зовсім не другорядним завданням на цьому етапі є передбачення тривалості переговорів. Вони повинні мати достатній ресурс часу для взаємного інформування, аналізу проблем, вироблення, обговорення

пов'язаного з ними рішення. Однак не слід ігнорувати й того, що затяжні переговори спричиняють до зниження актуальності обговорюваної проблеми, втрати можливостей пошуку взаємовигідних умов. Тому організатори переговорів повинні подбати про баланс усіх чинників, спрямувати зусилля на їх психологічну, організаційну, змістову й тактичну підготовку.

Психологічна підготовка. Будь-які переговори пов'язані з неабияким психологічним напруженням і потребують від їх учасників максимальної витримки, вміння відчувати і співчувати, щадити власне «Я» від зовнішніх посягань, грубощів, неделікатності, несправедливості. На переговори не слід іти занадто обуреним, ображеним чи наляканим. Надмірна збудженість (обурення, гнів, радість, смуток), емоційність знижує здатність чітко висловлювати думки, що негативно позначиться на результатах переговорного процесу. Уміле використання емоцій робить переговори повноцінними, а їх результати оптимальнішими, ефективнішими.

Учасники переговорів, які вміють керувати своїми емоціями («розряджати» надмірне збудження, долати стан апатії, розгубленість), мають значно більше шансів на успіх. Достатньо підготовлені керівники небезуспішно використовують із цією метою різноманітні психотехніки, аутотренінги, інколи вдаються до попереднього обговорення проблеми з друзями, «розігрування» ймовірних варіантів сценарію переговорів у власній уяві. Цілковитим випробуванням може бути використання методики раціонального контролю, самоконтролю, управління емоціями, яку запропонували австралійські фахівці Хелена Корнеліус, Шошана Фейр. Вона передбачає відповіді на такі запитання:

Чому я відчуваюся так? (Що трапилося, що викликало емоційну реакцію? Чи не втрутилися чийсь дії в мою чуттєво-емоційну сферу?). Що я хочу змінити? (Яких змін хочу, а яких не хочу?). Завдяки чому можна позбавитися цих почуттів? (Що ж допоможе мені позбутися потаємної образи? Можливо, мені потрібно просто висловитися? Чого я прагну: почути вибачення, переконатися, що друга сторона намагається виправити становище?). Чия це проблема? Що в ній належить мені, а що — іншим?

У чому полягає невисловлений зміст ситуації в нашому сприйнятті?

Психологічна підготовка є дуже важливою складовою підготовчого процесу. Вона дає змогу усвідомити свої почуття, емоції. За певних умов є корисним навіть записати перед переговорами реальні почуття (гнів, побоювання, стурбованість тощо) і бажані (впевненість, зняття напруги та ін.). Отже, корисно виявити ті емоції, які сприятимуть ефективності переговорів, позбутися непотрібних. Психологічне звільнення від проблеми (підозри, побоювання та ін.) настає вже під час розмови про неї.

Організаційна підготовка. Цей аспект підготовчої роботи пов'язаний з визначенням місця, часу зустрічі, сценарію проведення іспиту, погодження багатьох питань стосовно ведення переговорів.

Формування делегації (команди) охоплює уточнення кількісного й персонального (якісного) складу групи, добір конкретних кандидатур, призначення голови. Важливими критеріями при цьому є професіоналізм, психологічна сумісність учасників переговорного процесу. Усередині делегації можливий розподіл функцій з урахуванням навичок, досвіду, схильностей її учасників до формулювання чи експертизи пропозицій, полемізування, організаційно технічної роботи тощо. Головне, що вся делегація має працювати як єдина команда.

Поєднання в ділових переговорах процесів міжособистісного спілкування й обміну інформацією вимагає значних комунікативних і професійних здібностей від учасників делегації. Хоча б хтось один у ній повинен уміти вчасно поставити потрібне запитання, тактовно зупинити обговорення, перевести розмову в іншу площину, зняти емоційну напругу тощо. Не менш важливе уміння максимально точно, ефективно й лаконічно викласти суть питання, головні ідеї, пропозиції, умови тощо. Комунікативна діяльність на переговорах передбачає також забезпечення розуміння обговорюваних проблем, використання неформальних каналів циркулювання інформації.

Завершує організаційну підготовку розроблення сценарію майбутніх переговорів, який повинен передбачати різноманітні варіанти поведінки учасників, відповідні превентивні дії, спрямовані на забезпечення результату.

Змістова підготовка. Робота щодо підготовки змісту переговорів,

зазвичай, відбувається за такими напрямками:

1. Аналіз проблеми, діагноз ситуації, що зумовила необхідність переговорів. Саме з цього починається змістовий аспект їх підготовки, який передбачає з'ясування, уточнення позиційних інтересів і потреб обох сторін. Власні інтереси учасники переговорів здебільшого формують за такими напрямками:

- особисті інтереси, цілі й потреби;
- групові потреби й інтереси;
- цілі розвитку організації.

Позицію партнера на переговорах моделюють з огляду на такі питання:

- вихідні установки;
- тактики, яким він надає перевагу;
- засоби посилення своєї позиції у переговорах;
- потреби, що зумовлюють інтереси;
- інтереси партнера, що збігаються з власними інтересами;
- інтереси партнера, що не збігаються з власними інтересами.

2. Формування загального підходу до переговорів, їх цілей, завдань і позицій. Ця робота передбачає з'ясування мети переговорів, функцій, які можуть бути завдяки ним реалізовані, уточнення мети переговорів, переговорних цілей протилежної сторони. Важливо також передбачити засоби, завдяки яким планується досягнути мети — спільний аналіз проблеми й пошук варіантів їх розв'язання, баланс уступок і здобутків.

3. Прогнозування зміни ситуації та можливих варіантів розв'язання проблеми. Цьому передують пошуки найоптимальніших відповідей на питання, які становлять суть переговорів, з'ясування ймовірних коректив задля досягнення найоптимальнішого для обох сторін варіанта рішення, а також прогнозування негативних наслідків, можливих унаслідок реалізації обраного варіанта.

4. Проектування найсприятливіших умов. Варіант розв'язання проблеми може змінитися через нові фізичні, морально-психологічні, соціально-економічні, соціально-психологічні та інші умови проведення переговорів.

Наприклад, зміни можуть бути зумовлені переглядом основних цінностей тощо. Саме тому надзвичайно важливо ці зміни прогнозувати.

5. Підготовка, аналіз пропозицій, складання необхідних документів. На цьому етапі відбувається оцінювання, ранжирування варіантів залежно від ступеня їх прийнятності. Важливо продумати можливі пропозиції, які відповідають певному варіанту розв'язання проблеми, а також їх аргументацію. Підготовка завершується написанням документів і матеріалів, що спонукає учасників підготовки переговорів думати про точність формулювань.

Підготовка змістової частини переговорів має засвідчити компетентність учасників переговорного процесу, їх уміння орієнтуватися у ситуації невизначеності або зміни умов, аргументовано доводити правильність пропонуванних варіантів розв'язання проблеми.

Тактична підготовка. Її мета полягає у виборі методів і способів ведення переговорів, розподілі ролей між учасниками команди, налагодженні конструктивних рівноправних взаємин із викладачем.

Загалом на етапі підготовки до переговорів слід дотримуватися, із погляду психології управління, таких рекомендацій:

1.Враховувати важливість психологічної підготовки до переговорів, стримувати свої емоції (людина, яка піддалась емоціям, стає беззахисною й вразливою), бути готовим, що в переговорах майже завжди поєднуються психологічні та соціальні чинники.

2.Зважати на особливості організаційної підготовки до переговорів, формувати делегацію, з огляду на психологічну сумісність її учасників. У ділових зустрічах, індивідуальних розмовах уточнити позицію кожного учасника майбутніх переговорів.

3.Особливо ретельно слід готувати зміст, чітко усвідомити мету переговорів, підготувати і всебічно осмислити сутність пропозицій, ґрунтовно вивчити особистісно-ділові якості партнера з переговорного процесу.

4.Брати до уваги тактико-методичні підходи і способи організації та ведення переговорів. Спрогнозувати тактику, стратегію, що здатні вплинути на позицію партнерів у переговорах. Знаючи власну мету й мету партнерів,

спрогнозувати ймовірний результат, методи його досягнення, можливі альтернативи.

Отже, підготовчий етап має засвідчити загальну психологічну, організаційну, методичну і змістову готовність делегацій до дій. Однак підготовка до переговорів не є самоціллю, оскільки заздалегідь усе продумати і проаналізувати неможливо.

Власне переговорний процес. Це, так би мовити, момент істини у переговорному процесі, під час якого оприлюднюються 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.

Структуру переговорного процесу утворюють такі етапи:

1. Взаємне уточнення інтересів, точок зору, концепцій і позицій учасників. Починається він з того моменту, коли сторони сідають за стіл переговорів. Перед тим рекомендують установити й розвинути контакт, створити сприятливий для взаємодії й співробітництва клімат, зняти психологічну напругу, емоційні (страх, тривога тощо) та смислові (розбіжність цілей, вимог, прохань) бар'єри, з'ясувати незрозумілі питання, продемонструвати зацікавленість у конструктивності переговорів, обмінятися інформацією, окреслити власні позиції.

Обговорення проблеми (обґрунтування власних поглядів, пропозицій, альтернатив). На цьому етапі учасники переговорів намагаються зменшити кількість розбіжностей між сторонами. Досягнуті ними результати значною мірою залежать від володіння технікою живого контакту на індивідуальному і груповому рівнях, інструментарієм риторики, тобто комунікативних можливостей і здібностей партнерів з переговорів. Основним результатом на цьому етапі повинно бути з'ясування меж можливої домовленості. Показниками завершення обговорення проблеми можна вважати досягнення мети або межі, зведення розбіжностей між учасниками до мінімуму, зниження темпу переговорів, формулювання практичних запитань.

Узгодження позицій і вироблення домовленостей. Межами цього етапу є

досягнення домовленості й укладання угоди, яка б задовольняла переговорні сторони.

Завершення переговорів та аналіз їх результатів. Цей етап передбачає аналіз і оцінювання результатів переговорів, реалізацію досягнутих домовленостей. У переговорній практиці прийнято вважати підписаний документ свідченням плідності переговорів. Проте наявність документа не є показником успішності переговорів, а його відсутність — провалу. Все залежить від функціонального навантаження переговорів. Наприклад, їх інформаційний характер не передбачає спільного документа. Крім того, учасники переговорів можуть по-різному ставитись до спільного договору. 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.

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. Зазвичай, він відображає такі питання:

- чи схвалено домовленість усіма учасниками переговорів;
- чи допоможе домовленість розв'язати або хоча б урегулювати проблему;
- що сприяло успіху переговорів;
- які труднощі виникали під час переговорів, що посприяло їх подоланню;
- що не було взяте до уваги під час підготовки до переговорів і чому;
- які тактичні прийоми й методи виявилися ефективними. які несподіванки виникли у процесі переговорів;
- якою була поведінка партнера на переговорах;
- чи достатньо конкретна домовленість щодо терміну часу, місця, ступеня й учасників її реалізації;

– чи збалансована відповідальність за виконання домовленостей, чи поділяють її обидві сторони;

– які принципи ведення переговорів можливо й потрібно використати на інших переговорах, чому.

Завершальна стадія переговорів має показати, наскільки вони були вдалими й результативними. Вдалими можна вважати переговори тоді, коли обидві сторони розцінюють їх результати як взаємний вигаш. Про успішність їх свідчить знайдений спосіб розв'язання проблеми, готовність учасників переговорного процесу продовжувати й далі сумісну співпрацю з удосконалення знань.