

Наталія О. Веселовська*

УМОВЧАННЯ ТА ОПУЩЕННЯ: ІНСТРУМЕНТИ ПРОФАЙЛІНГУ В БІЗНЕС-МЕДІАЦІЇ ТА СУПРОВОДІ УГОД

У статті досліджуються феномени умовчання та опущення та інструменти профайлінгу в бізнес-медіації та супроводі угод. Аналізується їхня психологічна, комунікативна та правова природа, а також механізми виявлення прихованих змістів у професійній взаємодії сторін.

Визначається значення здатності фахівця розпізнавати умовчання й опущення для підвищення точності поведінкового аналізу, запобігання конфліктам і зниження ризику маніпуляцій у переговорах. Наголошується на міждисциплінарному характері цих інструментів у площині економічних комунікацій, психології та юриспруденції.

Формулюється висновок про ключову роль уміння інтерпретувати умовчання як професійної компетенції медіатора, профайлера та юриста, що забезпечує глибше розуміння динаміки взаємодії та підвищує ефективність прийняття рішень.

Ключові слова: бізнес-медіація, супровід угод, профайлінг, поведінковий аналіз, опущення, умовчання.
Літ. 9.

DOI: 10.32752/1993-6788-2024-1-274-272-279

Nataliia Veselovska

SILENCE AND OMISSION: PROFILING TOOLS IN BUSINESS MEDIATION AND TRANSACTION SUPPORT

The article explores the phenomena of silence and omission and profiling tools in business mediation and deal facilitation. Their psychological, communicative, and legal nature is analyzed, along with mechanisms for detecting hidden meanings in professional interaction between parties.

The significance of a specialist's ability to recognize silence and omission is defined as a means of improving the accuracy of behavioral analysis, preventing conflicts, and reducing the risk of manipulation in negotiations. Emphasis is placed on the interdisciplinary nature of these tools within the fields of economic communication, psychology and law.

The conclusion emphasizes the key role of the ability to interpret silence as a professional competence of economists, managers, mediators, profilers, and legal experts, ensuring a deeper understanding of interaction dynamics and enhancing decision-making effectiveness.

Keywords: business mediation, deal facilitation, profiling, behavioral analysis, omission, silence.

Peer-reviewed, approved and placed: 16.04.2024.

Постановка проблеми. Сучасні бізнес-комунікації характеризуються високим рівнем інформаційного навантаження, швидкістю прийняття рішень та значною часткою недовіри між учасниками переговорних процесів. У таких умовах традиційні юридичні й економічні механізми оцінки ризиків уже не забезпечують достатнього рівня достовірності даних про реальні наміри сторін. Потреба у точнішій поведінковій аналітиці, здатній виявляти неочевидні сигнали прихованих мотивів, робить профайлінг одним із ключових нетестових інструментів сучасного бізнес-мислення.

Особливої ваги це набуває у сфері бізнес-медіації та супроводу угод, де результат залежить не лише від формальної правової коректності домовленостей, а й від психологічної готовності сторін дотримуватися

* National Academy of Management. Kyiv. Ukraine.

досягнутих рішень, тому в цих контекстах умовчання та опущення стають поведінковими маркерами, що часто містять більше інформації, ніж пряма мова. Саме тому своєчасне виявлення, інтерпретація та використання цих знань в процесі медіації вимагають науково обґрунтованого підходу, який поєднує правову логіку з методологією профайлінгу.

Проблема полягає в тому, що нині бракує системного дослідження умовчання та опущення як інструментів поведінкового аналізу у сфері ділових комунікацій, і, незважаючи на зростання інтересу до психології переговорів, більшість бізнес-практик і юридичних процедур орієнтовані на текст угоди, а не на комунікативні сигнали, які передують її укладенню, що, в свою чергу, створює ризик спотвореного сприйняття позицій сторін, зниження рівня довіри та неефективності домовленостей.

Отже, актуальність дослідження полягає у необхідності наукового осмислення умовчання та опущення як структурних елементів комунікації, здатних виступати діагностичними показниками у профайлінгу ділових відносин і медіаційних процесів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останнім часом теми бізнес-переговорів, медіації та профайлінгу набули своєї актуальності, проте дослідники розглядають переважно один вузький напрям, а не цілісну картину, саме тому важливою подією став вихід в 2023 р. вітчизняного навчально-методичного посібника «Основи профайлінгу», в якій автори Н. Федчун та Л. Аркуша розкривають правові та процедурні аспекти профайлінгу, що робить посібник корисним інструментом для розуміння застосування профайлінгу, в тому числі у супроводі угод і медіації [1], [2].

Стан та перспективи розвитку бізнес-медіації в Україні розглянуті в однойменній роботі Я. Новосьолова та Л. Жарової, в якій поєднані нормативно-правовий та практичний підходи до впровадження медіації в корпоративному середовищі [3].

Також варто звернути увагу на статтю О. Пархоменко-Куцевіл «Теоретичні підходи до проблем профайлінгу як основи забезпечення державної безпеки України», де глибоко проаналізовані юридичні аспекти профайлінгу та показано дискусію щодо припустимості меж застосування поведінкового аналізу в практиці [4].

О. Андреева в статті «Медіація як ефективний спосіб вирішення економічних спорів», яка вийшла в 2023 р., аналізує вплив медіації на економічну результативність вирішення спорів, та розкриває питання аргументації економічної доцільності врахування невербальних маркерів, таких, як умовчання, у переговорах [5].

Серед англійських авторів ґрунтовних джерел особливої уваги заслуговують Curhan Jared R, Overbeck Jennifer R, Cho Yeri, Zhang Teng та Yang Yu [6], Elizabeth Wolfe Morrison [7], Leila Lotfi Dehkharghani, Justin Paul, Yaghoob Maharati, Jane Menzies [8] та Brusenbauch Meislovb, M. [9].

Метою дослідження є аналіз феноменів умовчання та опущення як ключових поведінкових індикаторів у бізнес-медіації та супроводі угод, для верифікації брехні, а також обґрунтування значення вміння їх розпізнавати й інтерпретувати за допомогою інструментів профайлінгу.

У центрі уваги перебуває здатність спеціаліста зчитувати невербальні та змістові пропуски у висловлюваннях сторін, визначати їхнє комунікативне походження, психологічну функцію та вплив на переговорну динаміку, тому розкриття змісту опущень і умовчань дозволяє побачити приховані мотиви, внутрішні суперечності або цілеспрямовані інформаційні маніпуляції, що формують реальний контекст ділової взаємодії. У такий спосіб вміння читати умовчання стає професійною компетенцією, необхідною для точного профілювання учасників переговорів і побудови ефективних, стабільних домовленостей.

Основні результати дослідження. У сучасному бізнес-середовищі, де рішення приймаються швидко, а ризики зростають пропорційно темпам переговорів, значення профайлінгу як інструменту аналізу поведінки стає визначальним. Також і медіатор, який працює з бізнесом, фактично здійснює не лише фасилітацію процесу домовленостей, а й поведінкову аналітику, саме тому умовчання та опущення постають не як випадкові риси комунікації, а як носії сенсу, які дозволяють виявляти приховані мотиви, страхи та зони маніпуляцій у ділових переговорах.

Умовчання є свідомим або підсвідомим прийомом, який демонструє межу довіри, рівень контролю над інформацією та стратегічну позицію сторони. У бізнес-медіації воно часто маркує поле, у якому перебуває внутрішній конфлікт, між бажанням отримати вигоду і потребою залишити простір для маневру. Медіатор спостерігає не за тим, що було сказано, а за тим, що не було озвучено в момент, коли це логічно очікувалось, адже мовчання є сигналом не про відсутність думки, а про вибір мовчати. Профайлер, у свою чергу, розглядає таку паузу як прояв мікрорівневої поведінкової стратегії, що вказує на тип особистості, її стиль мислення та внутрішню ієрархію цінностей.

Опущення має іншу природу і виникає внаслідок зміщення фокусу, коли певна інформація не просто не проговорюється, а вилучається з наративу, немов її не існує. У контексті угод це може бути ознакою прагматичного редагування фактів, наприклад, уникається згадування про попередні зобов'язання або внутрішні домовленості, які не підлягають публічному обговоренню. Для медіатора таке опущення створює інформаційний вакуум, який потребує не прямого допиту, а уважного спостереження за компенсаційними реакціями: змінами у диханні, міміці, ритмі мовлення, рівні агресивності чи дистанціювання.

У структурі поведінкового аналізу умовчання й опущення функціонують як підказки правди, і хоча вони не дають готової відповіді, але окреслюють кордони, за якими починається зона прихованих намірів. Для бізнес-медіатора ці інструменти критично важливі, адже саме в невимовленому формується справжня картина інтересів сторін. Профайлінг дозволяє відчитати цей невербальний текст, вивести на поверхню латентні позиції та відновити баланс інформаційного поля, не порушуючи етичної нейтральності процесу.

В умовах корпоративних конфліктів та супроводу угод інструменти профайлінгу такі, як зчитування умовчань і опущень, стають частиною професійного коду медіатора. Йдеться не лише про розпізнавання брехні чи

ухилення, а про розуміння логіки тиші, про здатність почути зміст між словами, і ця компетентність формує якість переговорів, запобігає ескалації конфліктів, створює основу для рішень, що базуються на довірі або зменшенні можливості надати неправдиву інформацію. Таким чином, умовчання і опущення є структурними елементами комунікації, які вимагають аналітичної уважності. У бізнес-медіації вони виступають індикаторами справжніх мотивів, а у профайлінгу - ключами до психологічного портрета учасника угоди.

Профайлінг у сучасному бізнесі та праві розглядається як системний метод аналізу поведінки суб'єктів комунікації з метою виявлення їхніх реальних намірів, мотивацій і потенційних ризиків у процесі прийняття рішень, є важливим інструментом прогнозування, який базується на інтеграції психологічних, лінгвістичних і поведінкових показників. У діловому середовищі профайлінг використовується для підвищення ефективності переговорів, оцінки надійності партнерів, попередження шахрайських дій і мінімізації конфліктних ситуацій у договірних відносинах.

Інструменти профайлінгу - це сукупність методів збору та інтерпретації поведінкових маркерів, які відображають індивідуальні та рольові характеристики учасників угод. До них належать аналіз мови, невербальних реакцій, динаміки емоцій, патернів умовчання та опущення, і такі елементи дозволяють економістам, управлінцям, юристам, медіаторам та аналітикам виявляти невідповідності між вербальною позицією сторони та її фактичним станом, оцінювати рівень достовірності поданої інформації та прогнозувати подальшу поведінку.

Як приклад, у бізнес-медіації профайлінг застосовується для оцінки прихованих інтересів сторін і визначення зон потенційної напруги під час переговорів, а в юридичній практиці вони є інструментом аналізу поведінкових індикаторів, що можуть свідчити про недобросовісність намірів або спроби приховати суттєві факти, що робить профайлінг і психологічним і економіко-правовим інструментом, який підсилює точність прийняття управлінських і договірних рішень.

У контексті сучасної економічної поведінки умовчання та опущення виступають не лише комунікативними прийомами, а й елементами управлінської стратегії. Бізнес-суб'єкти, які оперують у висококонкурентному середовищі, свідомо використовують тишу як засіб контролю над інформаційним потоком, формування переговорної переваги та створення простору для ухвалення рішень без зовнішнього тиску. Такі дії мають економічну вартість, адже мовчання стає формою збереження репутаційного капіталу та інструментом мінімізації ризиків передчасного розкриття намірів. У цьому сенсі профайлінг умовчань дозволяє не лише виявити психологічні закономірності поведінки, а й оцінити економічну логіку суб'єкта, що приймає рішення.

Опущення та умовчання становлять окремих пласт ризиків, пов'язаних із доказовістю і тлумаченням волевиявлення сторін, адже у процесі укладання договорів або проведення медіаційних переговорів відсутність певної інформації може розцінюватися як ненадання істотних відомостей, що

впливає на дійсність правочину. Для медіатора і профайлера важливо розрізняти чи є опущення наслідком стратегічної поведінки, чи воно свідчить про дезорієнтацію або приховування порушення, адже аналіз таких поведінкових відхилень дозволяє підвищити якість юридичної оцінки процесу переговорів, попередити інформаційні маніпуляції та забезпечити стабільність угоди.

Вирізняють основні форми брехні у мові людини: спотворення і умовчання, при цьому умовчання є соціально прийнятною формою брехні, тому що в цій формі людина не повідомляє неправдивої інформації, а опускає справжню. За умовчанням така людина може і не виявляти жодних ознак брехні. Умовчання, в свою чергу, поділяється на узагальнення та опущення.

Стосовно умовчання шляхом узагальнення, ми на поставлене питання майже ніколи не почуємо сенсорну відповідь, тобто ту, яка включає предмети навколишньої дійсності або використання органів чуття: очей, вух, відповідь не буде повною, адже узагальнення дозволяє приховати важливу (рентну, тобто вигідну) інформацію.

До узагальнень відносяться:

1) Неконкретні іменники та займенники, тобто використовуються займенники від третьої особи, наприклад, «вони», «вона», «він», не називаючи людину на ім'я: «Всі чоловіки - грубі, а жінки не розуміються в інвестиціях» Як правило, йдеться про конкретну людину, проте її ім'я замовчується - отже медіатору чи профайлеру необхідно більше акцента зробити на цих узагальненнях і задати більш детальні питання, як-то: «хто», «що», «з ким».

2) Універсальні кількісні також дуже часто використовуються, наприклад: «всі», «ніхто», «ніколи», тобто не дається чітка відповідь, а узагальнюється якась кількість людей, дій, часу, і на це необхідно звертати увагу в переговорах, адже приховується важлива інформація щодо кількості.

3) Неконкретні дієслова люблять використовувати маніпулятори через фрази, подібні до «дивлячись що таке красти», «мене не цінують», «неможливо працювати, адже всі мені заважають», тобто вживаються дієслова «думати», «згадувати», «знати», «усвідомлювати», «звертати увагу», при цьому такі слова можуть означати не те, що в основному мають на увазі оточуючі, і це можна спостерігати на переговорах та співбесідах.

4) Втрачений перформатив, коли говорять про чийось думку, проте не вказують чіткого автора: «вважається», «всі знають», «всі вже зробили», «економісти назвали причину», тощо. Як правило така формула використовується для доведення своєї позиції без реальних фактів та аргументів і в такому випадку необхідно обов'язково перепитувати та з'ясувати чітку інформацію, адже часто йдеться про протиправну дію або бездіяльність.

5) Порівняння із умовчанням використовується, коли предмет або дія порівнюється, але без реальних фактів: «в місті жити краще», «чоловіки краще інвестують», «правильніше зробити інакше», тощо. Такі фрази є маніпулятивними, не називають характеристики, не дають реальної оцінки та фактів, проте, як правило, стороні у переговорах вигідно порівнювати, тому необхідно більше задавати уточнюючих запитань, наприклад «у порівнянні з чим конкретно?».

Опущення є також формою брехні і підвидом умовчання, і вона є більш соціально прийнятною і менш енергозатратною, адже коли людина не говорить інформацію, то і помилок зробить менше і знайти неправду в словах неможливо, адже нічого не було сказано.

1) Відсутність відповіді проявляється у вигляді, що сторона вдає, що не почула питання, і переключає увагу на інше обговорення або просто ігнорує питання.

2) Компліменти для переключення уваги при важливому питанні замість відповіді.

3) Тиск на співчуття чи на совість проявляється у маніпулятивних фразах про недовіру другої сторони, про нерозуміння стану, навантаження чи емоцій, тобто на пряме запитання про сторону вона переключає його на ставлення до себе і задає зустрічне питання для перекладення відповідальності на іншу сторону. Можна навести приклад: «Чи знаєте Ви, що вказали невірний % у звіті?» і у відповідь «Ви навіть не уявляєте як я важко працюю і це при тому, що їжджу на роботу з іншого міста і маю 4 дітей». Така відповідь правдива, проте вона не є відповіддю на пряме поставлене питання.

4) Атака питаннями використовується як правило як агресивне зустрічне питання у відповідь на невігідне питання іншої сторони або медіатора чи посередника. Також може використовуватися велика кількість зустрічних питань на одне незручне питання іної сторони чи посередника.

5) Абстрактна чи філософська відповідь передбачає, що людина не відповідає конкретно. «Це була Ваша ідея взяти презентацію колег і переробити її під свій проєкт, не спитавши дозволу?» і як відповідь - «Що таке дозвіл у масштабі вічності? Чи застраховані ми, що існуватимемо завтра?». Така відповідь має на меті переключити нашу увагу на щось вічне в тому числі цінності, вірування, традиції, тощо.

6) Удавана амнезія, яку сторона вдає, якщо для сторони невігідно відповідати прямо на запитання, а робить вигляд, що нічого не пам'ятає

Вище зазначалося, що існує 2 основні форми брехні як спотворення і умовчання, тому розглянемо детальніше форму спотворення інформації, яка є більш енерговитратною та легшою для розпізнавання, бо в момент спотворення інформація людина витрачає велику кількість ресурсів.

Спотворення проявляється в декількох мовних патернах і вважається соціально засуджуваною формою брехні, адже людина замість істини говорить неправдиву інформацію.

1) Посилені виправдання полягають в тому, що сторона намагається переконати і нав'язати свою думку, обтяжуючи текст додатковими аргументами, що пов'язано з тим, що особа знає, що її слова брехливі і тому вона додатково ніби підкріплює точними даними для правдоподібного вигляду. Чесна відповідь звучить просто без зайвих деталей і доводити нічого не потрібн, якщо особа знає, що каже правду.

2) Правда у вигляді брехні, коли правдива інформація підноситься таким чином, що в неї стає складно повірити, тобто людина змінює інтонацію, ніби перебільшують, і у смисловому варіанті це правда, а інтонаційно та емоційно вона спотворена і сприймається як брехня.

3) Емфаза ще один варіант спотворення інформації, яке звучить як емоційно експресивне виділення будь-якого значущого елемента висловлювання чи його смислових відтінків і свідчать про те, що людина намагається нав'язати свою думку як єдину правильну, продавати інтонаційно. Фрази «Скільки можна говорити», «я мільон раз показував», «я достатньо вже витратила часу» є емфазою, яка виражена продавлюванням голосом, інтонацією важливої для приховування інформації частини тексту, який доноситься до опонента як обов'язкового для його сприйняття.

4) Клятви даються для магічного надання важливості інформації, і як правило використовується у важливих справах, де стороні важливо підкреслити істину того, що вона говорить, проте медіатору необхідно з'ясувати і перепитати щодо предмету клятви інформацію, адже є причина чому на цьому пункті робиться особливий акцент.

5) Зізнанням в емоції з приховуванням справжньої причини користуються у разі, коли потрібно приховати важливу (рентну) інформацію. Проте неможливо приховати емоції або вигідно їх показати.

6) Сценарій, напівправда чи легенда є найскладнішими для викриття, адже людина добре продумала історію і додає в неправду елементи правди. Така форма часто зустрічаються на співбесідах при підборі персоналу, в бізнес-медіації та трудових спорах. Часто використовується перебільшення, яке в реальності є неправдою, також під час бесіди найчастіше видають необережні висловлювання та виточки мови, які називають «по Фрейду». Це пов'язано з тим, що у ситуації стресу людина може необережно проговоритися і видати себе і потрібно бути уважними, щоб зрозуміти цей витік, адже люди не розуміють, що розповіли про себе в змінній формі.

Висновки. У статті було проаналізовано феномени умовчання та опущення як ключові інструменти профайлінгу в бізнес-медіації та супроводі угод. Розглянуто природу цих комунікативних прийомів, їхню роль у виявленні прихованих мотивів, психологічних суперечностей і стратегічних позицій учасників переговорів і показано, що умовчання та опущення несуть значну інформаційну цінність, дозволяючи медіатору або профайлеру оцінювати ризики, прогнозувати поведінку сторін і підвищувати ефективність переговорного процесу.

В ході дослідження було підкреслено значення вміння читати умовчання та опущення, показати їхню діагностичну функцію в процесі профайлінгу і довести, що така компетенція є необхідною для точного аналізу поведінки сторін та побудови стабільних і взаємовигідних угод. Варто зауважити, що розпізнавання і інтерпретація невербальних і змістових сигналів є критично важливими для підвищення якості бізнес-медіації та мінімізації інформаційних і юридичних ризиків у договірних відносинах

1. Основи профайлінгу : навчально-методичний посібник / О-753 Н. О. Федчун, Л. І. Аркуша ; НУ «ЮА». Одеса : Юридична література, 2023. 56 с. https://dspace.onua.edu.ua/server/api/core/bitstreams/511a2bc1-0624-40df-a2a4-b131b99707b0/content?utm_source=chatgpt.com

2. Федчун Н. О. Зміст та можливості профайлінгу. Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., Одеса, 9 груд. 2022.

3. Новосолов Я. О., Жарова Л. В. Стан та перспективи розвитку бізнес-медіації в Україні. *Joint Scientific Journal. Business, Economics, Sustainability, Leadership and Innovations*. Volume: 2021, Issue: 6–7. С. 69–78. DOI 10.37659/2663-5070-2021-6-7-69-78
4. Пархоменко-Кутєвiл, О. (2020). ТЕОРЕТИЧНI ПIДХОДИ ДО ПРОБЛЕМ ПРОФАЙЛIНГУ ЯК ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (4 (60)), 63–67. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2020-60-63-67>
5. Андрєєва О. МЕДІАЦІЯ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ СПОСІБ ВИРІШЕННЯ ЕКОНОМІЧНИХ СПОРІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД. *Право України*, 2023. С. 101–111. DOI: 10.33498/louu-2023-10-101
6. Curhan, Jared R, Overbeck, Jennifer R, Cho, Yeri, Zhang, Teng and Yang, Yu. 2022. "Silence is golden: Extended silence, deliberative mindset, and value creation in negotiation.." *Journal of Applied Psychology*, 107 (1). Version: Author's final manuscript. <https://hdl.handle.net/1721.1/144112>
7. Elizabeth Wolfe Morrison. Employee Voice and Silence: Taking Stock a Decade Later. *ANNUAL REVIEW OF ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY AND ORGANIZATIONAL BEHAVIOR* Volume 10, 2023. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-054654>
8. Leila Lotfi Dehkharghani, Justin Paul, Yaghoob Maharati, Jane Menzies. Employee silence in an organizational context: A review and research agenda. *European Management Journal*, Volume 41, Issue 6, 2023, Pages 1072–1085, <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.12.004> <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263237322001700>
9. Brusenbauch Meislovb, M. (2023). Game of deals: bargaining behaviour of the European parliament in the Brexit process. *The Journal of Legislative Studies*, 31(3), 594–611. <https://doi.org/10.1080/13572334.2023.2233202>

1. *Osnovy profailinhu : navchalno-metodychnyi posibnyk / O-753 N. O. Fedchun, L. I. Arkusha ; NU «OіuA»*. Odesa : Yurydychna literatura, 2023. 56 s. https://dspace.onua.edu.ua/server/api/core/bitstreams/511a2bc1-0624-40df-a2a4-b131b99707b0/content?utm_source=chatgpt.com

2. Fedchun N. O. Zmist ta mozhyvosti profailinhu. *Materialy Mizhnar. nauk.-prakt. konf.*, Odesa, 9 hrud. 2022.

3. Novosolov Ya. O., Zharova L. V. Stan ta perspektyvy rozvytku biznes-mediatsii v Ukraini. *Joint Scientific Journal. Business, Economics, Sustainability, Leadership and Innovations*. Volume: 2021, Issue: 6–7. S. 69–78. DOI 10.37659/2663-5070-2021-6-7-69-78

4. Parkhomenko-Kutsevil, O. (2020). TEORETYCHNI PIDKHODY DO PROBLEM PROFAILINHU YA K OSNOVY ZABEZPECHENNIYA DERZHAVNOI BEZPEKY UKRAINY. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»*, (4 (60)), 63–67. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2020-60-63-67>

5. Andriieva O. MEDIATSIIA YA K EFEKTYVNYI SPOsIB VYRISHENNIYA EKONOMICHNYKH SPORIV V UMOVAKH VOIEENNOHO STANU TA PISLIVOEENNYI PERIOD. *Pravo Ukrainy*, 2023. S. 101 - 111. DOI: 10.33498/louu-2023-10-101

6. Curhan, Jared R, Overbeck, Jennifer R, Cho, Yeri, Zhang, Teng and Yang, Yu. 2022. "Silence is golden: Extended silence, deliberative mindset, and value creation in negotiation.." *Journal of Applied Psychology*, 107 (1). Version: Authors final manuscript. <https://hdl.handle.net/1721.1/144112>

7. Elizabeth Wolfe Morrison. Employee Voice and Silence: Taking Stock a Decade Later. *ANNUAL REVIEW OF ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY AND ORGANIZATIONAL BEHAVIOR* Volume 10, 2023. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-054654>

8. Leila Lotfi Dehkharghani, Justin Paul, Yaghoob Maharati, Jane Menzies. Employee silence in an organizational context: A review and research agenda. *European Management Journal*, Volume 41, Issue 6, 2023, Pages 1072–1085, <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.12.004> <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263237322001700>

9. Brusenbauch Meislovb, M. (2023). Game of deals: bargaining behaviour of the European parliament in the Brexit process. *The Journal of Legislative Studies*, 31(3), 594–611. <https://doi.org/10.1080/13572334.2023.2233202>