

**С.Г.Шеретов**

# **ВЕДЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ**

**Учебное пособие**

КАСПИЙСКИЙ ОБЩЕСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ



**С.Г.Шеретов**

**ВЕДЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ**

**Учебное пособие**

Алматы

2008

2

ББК 66.49

Ш50

Рекомендовано к изданию  
Ученым советом Каспийского общественного университета  
в качестве учебного пособия

**Рецензенты:**

кандидат филологических наук, доцент Е.М. Лулудова  
кандидат экономических наук, профессор Р.Б. Жалимбетова

**Ш50 С.Г.Шеретов Введение переговоров: Учебное пособие.**

**- Алматы: Издательство «Юрист», 2008, - 92 с.**

**ISBN 9965-9729-8-2**

Учебное пособие включает в себя обзор основных достижений различных исследовательских школ изучения переговорного процесса и представляет собой обобщение и систематизацию в учебных целях необходимой информации о сущности и функциях переговоров, подготовке и этапах переговорного процесса, стратегии, тактики, правилах и стилях проведения переговоров.

Адресовано студентам старших курсов гуманитарных специальностей; может быть полезно всем, кому по роду деятельности приходится вести переговоры.

УДК327

0802000000

ББК66. 49

Ш-----

00(05)-07

© С.Г.Шеретов  
© Издательство «Юрист»

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие .....	5
§ 1. Изучение переговоров: основные подходы и методы.....	6
§ 2. Понятие и функции переговоров.....	11
§ 3. Подготовка к переговорам .....	15
§ 4. Этапы переговоров .....	20
§ 5. Основные стратегии ведения переговоров.....	23
§ 6. Основные тактические приемы ведения переговоров ...	29
§ 7. Посредничество в переговорах.....	35
§ 8. Итоговые документы переговоров.....	42
§ 9. Правила ведения переговоров .....	43
§ 10. Особенности телефонных переговоров .....	56
§ 11. Правила посредничества .....	62
§ 12. Личностные стили ведения переговоров.....	64
§ 13. Некоторые национальные стили ведения переговоров	66
Вместо заключения.....	75
Понятийный словарь .....	76
Задания для самостоятельной работы.....	77
Литература.....	90

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Перефразируя известное изречение У.Шекспира о том, что весь мир театр, и все мы в нем актеры, можно с полным основанием заявить - «Вся наша жизнь – переговоры, и все мы их участники».

Переговоры, ранее составляющие значительную часть профессиональной деятельности узкого круга политических деятелей, теперь, по мере того, как наше общество становится все более открытым, — неотъемлемый атрибут жизни значительно большего числа лиц и организаций.

Задача данного учебного пособия – ознакомить студентов с основными сведениями о проведении переговоров, которые будут им необходимы в их будущей профессиональной деятельности.

Учебное пособие включает в себя обзор основных достижений различных исследовательских школ изучения переговорного процесса и представляет собой обобщение и систематизацию в учебных целях необходимой информации о сущности и функциях переговоров, подготовке и этапах переговорного процесса, стратегии, тактики, правилах и стилях проведения переговоров.

Кроме того, оно включает в себя задания для самостоятельной работы студентов, выполнение которых поможет приобрести первичные навыки переговорщика. Много полезного и необходимого вдумчивый читатель найдет и в рекомендованной литературе.

## **§ 1. ИЗУЧЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ: ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ И МЕТОДЫ**

Понятие «переговоры» - русский эквивалент английского термина «negotiation» и французского «negociation», которые имеют латинское происхождение (от латинского «negotium: нес, ni – «нет» и otium – «досуг»). Самые ранние употребления этого термина связаны с торговлей и деятельностью купцов (франц. «negociant», англ. «negotiant» - торговец, негоциант).

Перелом в исследовании переговорного процесса наступил в 50-70- годы XX века. И лишь в последние двадцать лет изучение переговоров было поставлено на систематическую научную основу. Лидируют в этом процессе американские ученые (в одном из американских учебников по переговорам авторы приводят библиографию, которая насчитывает более 3000 наименований).

На сегодняшний день наука располагает значительной теоретической базой исследования переговорного процесса. Литературу по изучению переговорного процесса можно условно разделить на четыре основных группы.

К первой относятся исследования общетеоретического плана, авторы которых пытаются выяснить теоретические закономерности ведения переговоров вообще.

Вторая группа представлена работами, которые можно назвать «руководствами к действию», содержащие конкретные советы, сборники рецептов и приемов ведения переговоров.

Третья группа представлена исследованиями в области теории игр. Это направление разрабатывается преимущественно математиками и экономистами. Цель – попытка создать математические модели переговоров и таким образом предвидеть их результаты.

И, наконец, четвертая группа представлена психологическими трудами, изучающими принципы и психологические аспекты взаимоотношения участников переговоров (психология общения).

Основными *направлениями* исследований являются:

- Анализ конкретных ситуаций, характеристики участников переговоров;

- Структура, этапы переговоров;

- Тактические приемы, применяемые в ходе переговоров;

- Организация и процедура проведения переговоров;

- Институт посредничества в переговорах;

- Национальные особенности (стили) ведения переговоров;

- Психологические особенности восприятия партнерами по переговорам обсуждаемой проблемы и поведения друг друга.

*Методы* изучения переговоров зависят от направления и задач исследования. Само понятие «метод» исследования традиционно употребляется в двух смыслах - в узком и широком. В первом случае метод – совокупность приемов, средств и процедур исследования наукой своего предмета.

В широком смысле под методом понимается теоретическое учение о методе научного познания вообще, то есть совокупность философских принципов, которые определяют направления и цель исследования (методология). Нас будет интересовать понятие «метод» в узком смысле этого слова.

С точки зрения методов изучения, исследования переговорного процесса, можно разделить на «традиционное» и «модернистское».

*Традиционное* (историко-описательное) направление представлено трудами профессиональных политиков,

которым по роду своей деятельности приходилось вести переговоры или наблюдать за их проведением, а также исследованиями историков.

*Модернистское* (операционально-прикладное) направление возникло на стыке таких наук, как социология, математика, психология, экономика. Каждая из этих наук, естественно, используют свои методы в изучении переговорного процесса.

Традиционно принято делит все методы изучения на три основных группы: общенаучные, аналитические и конкретно-эмпирические. Необходимо помнить при этом, что такая классификация весьма условна и, разумеется, их нельзя жестко противопоставлять друг другу. В рамках конкретного исследования различные методы дополняют друг друга, перетекают друг в друга, присутствуют в разных пропорциях.

Основными методами исследования переговоров являются следующие: наблюдение, изучение документов, анкетирование и интервьюирование, анализ мемуарной литературы, контент-анализ, ивент-анализ, составление когнитивных карт, игровое моделирование.

*Наблюдение* как метод исследования предполагает наличие субъекта наблюдения (участников переговоров), объекта наблюдения (процесс переговоров) и средств наблюдения. Наблюдение может быть непосредственным (наблюдающий – посредник на переговорах), внешним (с помощью телевидения, радио, интернета) и включенным (наблюдающий – участник переговоров).

*Изучение документов* остается самым распространенным методом изучения переговоров. В первую очередь исследователей интересуют стенограммы переговоров, итоговые документы переговоров.

*Анкетирование и интервьюирование* может быть разновидностью косвенного наблюдения (информация приобретается при помощи интервью, анкетирования).

Большой объем информации можно почерпнуть в таком источнике, как мемуарная литература. Важность этого вида источников состоит в том, что иногда в мемуарах содержится информация, которая отсутствует в других источниках, часто в мемуарах содержится описание тех или иных тактических приемов, технологии проведения переговоров.

*Контент-анализ* впервые был применен и описан американским исследователем Г. Лассуэлом в 1949 году. Он представляет собой систематическое изучение письменного или устного текста с фиксацией наиболее часто повторяющихся словосочетаний или сюжетов.

*Ивент-анализ* – метод обработки информации, показывающий, *кто* говорит или делает, *что* говорит или делает, по отношению *к кому* говорит или делает и *когда* говорит или делает.

Систематизация и обработка соответствующих данных осуществляются по следующим признакам: 1. субъект-инициатор (кто); 2. сюжет или область вопроса (что); 3. субъект-мишень (по отношению к кому); 4. дата события (когда).

Систематизированные таким образом данные сводятся в матричные таблицы, ранжируются и измеряются с помощью компьютера.

*Когнитивное картирование.* Этот метод был предложен американским исследователем Р. Аксельродом и направлен на анализ того, как тот или иной участник переговоров *воспринимает* обсуждаемую проблему. Путем выявления основных понятий, которыми оперируют участники переговоров и взаимосвязей между ними,

составляется карта, позволяющая выяснить восприятие ими обсуждаемых проблем.

Методы изучения переговоров с использованием компьютерных технологий обладают как достоинствами, так и недостатками. К преимуществам этих методов относится – повышение объективности, возможность применения более строгой системы измерения, каковой является электронно-вычислительная техника, возможность получения новой информации на основе компьютерной обработки и систематизации уже известных источников.

К недостаткам – необходимость привлечения программистов, дорогостоящего оборудования.

*Моделирование* как метод изучения переговоров заключается в построении искусственных, идеальных, воображаемых ситуаций и проигрывание их с целью построения некой идеальной модели проведения переговоров.

Безусловно, полнота и результативность исследования зависит от предмета изучения и грамотного сочетания максимально возможного количества методов.

## § 2. ПОНЯТИЕ И ФУНКЦИИ ПЕРЕГОВОРОВ

Что такое переговоры? Ответ очевиден. Переговоры – это один из многочисленных видов взаимодействия между людьми. История человечества знает множество способов вербального и невербального взаимодействия между людьми. К основным из них относятся: консультации, дискуссии, «круглые столы», арбитраж, беседа, переписка, посредничество.

Характерными особенностями переговоров являются:

1. Наличие проблемы.

Действительно, наличие проблемы для обсуждения является необходимой предпосылкой любых переговоров.

2. Сходство и различие интересов сторон.

Это черта является одной из важнейших особенностей переговоров. При полном отсутствии общих интересов отношения между сторонами могут быть нейтральными, при расхождении интересов возможна *конфронтация*. Для переговоров необходима ситуация со смешанными интересами.

Это черта является одной из важнейших особенностей переговоров. При полном отсутствии общих интересов отношения между сторонами могут быть нейтральными, при расхождении интересов возможна *конфронтация*. Для переговоров необходима ситуация со смешанными интересами.

Как отмечал исследователь переговорного процесса Ф.Ч. Икле, для начала переговоров у потенциальных участников должны быть единые интересы и одновременно конфликт интересов. На это обстоятельство обращают внимание и американские исследователи Р. Фишер и У. Юри, которые отмечали, что переговоры направлены на достижение договоренности в условиях, когда ваши

интересы и интересы противоположной стороны частично совпадают, а частично расходятся.

Различие интересов сторон не означает, что стороны имеют только противоречащие друг другу интересы. Российский исследователь В.В. Удалов отмечает среди всех интересов интересы взаимоисключающие и непересекающиеся. Наличие взаимоисключающих интересов означает, что стороны хотят одного и того же. Непересекающиеся интересы предполагают, что реализация интересов одной стороны никаким образом не затрагивают интересы другой стороны.

### 3. Взаимозависимость участников переговоров.

Взаимозависимыми делают участников переговоров невозможность осуществить свои интересы в одиночку. Естественно, что чем выше взаимозависимость, тем больше шансов успешного завершения переговоров и наоборот.

### 4. Сложная структура.

Большинство исследователей переговорного процесса выделяют три стадии переговоров: подготовительную, взаимодействие (собственно переговоры) и стадию выполнения достигнутых договоренностей.

### 5. Общение сторон.

Любые переговоры предполагают обсуждение какой-либо проблемы, поэтому общение является неотъемлемым элементом переговоров. Другими словами, без общения сторон не бывает переговоров.

### 6. Совместное решение проблемы.

Это важнейшая характерная черта переговоров, что и отличает, собственно, переговоры от других способов взаимодействия.

Таким образом, *переговоры* – это диалог между сторонами, обсуждающими идею, информацию и альтернативы, чтобы достичь взаимоприемлемого решения (соглашения) (рис.1).

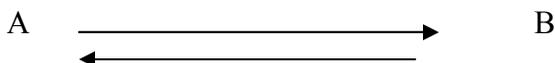


Рис. 1. Схема переговоров

Каковы основные функции переговоров или зачем ведутся переговоры?

*Главная функция любых переговоров – совместное обсуждение и совместное решение спорных проблем путем принятия договоренностей (соглашений).* Наряду с главной функцией они могут выполнять и другие функции, выбор и сочетание которых зависят от целей, которые ставят перед собой участники переговоров.

Большинство исследователей выделяет следующие основные функции переговоров:

- информационно-коммуникативную;
- регуляционную;
- пропагандистскую;
- функция решения собственных задач;

*Информационная функция* заключается в том, чтобы выяснить точку зрения на ту или иную проблему другой стороны, дать информацию о своих интересах и проблемах.

*Задача коммуникативной функции* – налаживание каналов связи, обмен точками зрения.

Информационная и коммуникативная функция часто переплетаются, реализуются одновременно, что и позволяет формулировать их как единую информационно-коммуникативную функцию.

Американский ученый Г.Уинхем, подчеркивая значение данной функции переговоров, писал, что переговоры представляют собой процесс снятия информационной неопределенности путем постепенного выяснения сторонами позиций друг друга, что позволяет более

точно реализовать главную функцию переговоров – совместное решение проблемы.

Смысл *регуляционной функции* – осуществление регуляции и контроля действий участников переговоров. Эта функция чаще всего реализуется на стадии проверки выполнения достигнутых договоренностей.

*Пропагандистская функция* заключается в воздействии на общественное мнение, формировании общественного мнения с целью разъяснения своей позиции, оправдания своих действий или бездействия в той или иной ситуации, привлечения союзников или обвинения другой стороны. Осуществляется данная функция с помощью разнообразных способов общения со средствами массовой информации – пресс-конференции, брифинги, пресс-релизы, выступления по телевидению и радио.

Одни исследователи обращают внимание на то, что ведение переговоров «на виду» нередко ведет в потере их эффективности. Как остроумно отметили американские исследователи У.Зартман и М.Бертон, желание адресовать свои выступления массам тянет участников скорее к окнам, чем друг к другу.

Другие считают, что необходимо больше внимания уделять открытости переговоров как одному из способов контроля за их ходом и позициями сторон. Истина, как всегда, лежит посередине. Удача сопутствует тем переговорам, в ходе проведения которых грамотно сочетается открытость и закрытость переговоров.

Кроме того, переговоры могут вестись с целью повысить свой престиж, получить более высокий статус, решения своих задач (например, повысить свою популярность).

На практике любые переговоры многофункциональны, в ходе одних переговоров могут реализоваться и реализуются обычно несколько функций одновременно.

### § 3. ПОДГОТОВКА К ПЕРЕГОВОРАМ

К переговорам необходимо готовиться. Подготовка к переговорам условно может быть поделена на две основных стадии: организационную и теоретическую. Основанием для такого деления служит разная направленность проблем подготовки переговоров.

Первая стадия связана с необходимостью контакта с другой стороной, для того чтобы договориться об обстоятельствах проведения переговоров (переговоры о переговорах).

Вторая – собственно подготовка к переговорам.

Основными задачами организационной стадии подготовки к переговорам являются совместный поиск ответа на следующие основные вопросы – *где, когда, как и с кем* проводить переговоры («переговоры о переговорах»). Соответственно основными этапами организационной подготовки являются:

- выбор места и времени встречи;
- определения уровня проведения переговоров;
- определение и согласование повестки дня.

Результат переговоров, а часто и их ход зависит от тщательной подготовки переговорного процесса. В зависимости от специфики и сложности проблемы, подлежащей обсуждению на переговорах, подготовка к ним может занимать от нескольких дней до нескольких лет.

Теоретическая подготовка к переговорам заключается в поиске ответов на два основных вопроса: «Для чего нужны переговоры?», «Чего я хочу достичь на переговорах?» (рис.1).

Обобщение исследований по переговорам позволяет выделить следующие основные стадии теоретической подготовки к переговорам:

- Проведение анализа проблемы и разработка возможных АТНА\* будущему решению (соглашению);



Рис 1.

- Разработка переговорной концепции и своей позиции на переговорах;
- Разработка стратегии и тактики переговоров;

---

\* АТНА – альтернатива переговорному решению (аббревиатура от английского **A**lternatives **T**o a **N**egotiated **A**greement). Термин введен в научный оборот М.М.Лебедевой.

- Подготовка необходимых документов (выступлений, речей, проектов нормативных документов и т.д.).

Важным вопросом подготовки является определения порядка принятия решения. Современная практика переговоров знает два основных способа принятия решения: *голосование и консенсус*.

Каждый из этих способов имеет как преимущества, так и недостатки:

<b>Достижение консенсуса</b>	<b>Голосование</b>
Принятие решения осуществляется путем синтеза различных позиций	Принятие решения осуществляется получением поддержки большинством для одной позиции
Правила могут меняться	Правила твердо установлены, и процедура определена
Процесс переговоров может занимать длительное время	Процесс переговоров может проходить быстро
Позиции могут быть ясно провозглашены с самого начала, но те, кто их придерживается, могут их менять, чтобы включать варианты, предложенные другими	Трудно включать варианты, нюансы и модификации.
Взгляды могут совпадать в ходе дискуссии	Дискуссии могут стать поляризованными между фиксированными позициями

Процесс позволяет провести дискуссию по поводу множества альтернатив.	Процесс позволяет голосовать одновременно только за один вариант или против него
Все мнения выслушиваются. Необычные идеи могут привести к творческому переосмыслению проблемы	Те, чьи взгляды не соответствуют условиям дискуссии, могут не пожелать затруднять проблему и поэтому могут сохранять молчание или уйти
Цель дискуссии – найти решение, которое устроит всех	Предмет дискуссии – завоевание поддержки одной позиции и поражение ее оппонентов, а не поиск лучшего решения
Решение не может быть навязано	Решение иногда является результатом принуждения и сделок.
Достижение консенсуса требует участия в дискуссии всех участников переговоров	Голосование может привести к возникновению недовольного меньшинства, которое может покинуть переговоры или саботировать решение

Таким образом, существенная разница между достижением консенсуса и голосованием заключается в

том, что голосование разделяет участников переговоров на две группы: большинство, к которому принадлежат «победители», и меньшинство, к которому относятся «проигравшие».

Следовательно, соглашение, достигнутое путем голосования, основывается на разделении и на принципе «выиграл или проиграл», а не на совместном выигрыше. Меньшинство может быть недовольным и саботировать принятое решение (соглашение) или просто не осуществлять его столь же энергично, как если бы они выиграли.

Тот факт, что за соглашение было подано больше голосов, чем против, не гарантирует, что оно является справедливым. Также голосование не обязательно означает, что каждая сторона пытается понять позиции, интересы и потребности другой стороны.

Консенсус также не является простым и быстрым способом достижения соглашения. Он предполагает, что только соглашение, приемлемое для всех, вероятно, будет полностью выполнено и будет действовать длительное время.

Консенсус – групповой процесс принятия решения, при котором пытаются учесть требования *всех* сторон в добровольно достигнутом соглашении. Поэтому усилия, которые нужны для достижения консенсуса, оправдывают затраты времени и сил. Трудности возникают, когда стороны выдвигают противоречащие друг другу требования. Минусом является и то, что переговоры могут сильно затянуться.

Таковы основные черты организационного этапа подготовки к переговорам. Их соблюдение создает предпосылки для эффективного проведения переговоров.

## § 4. ЭТАПЫ ПЕРЕГОВОРОВ

*Переговоры не одномоментный акт, а процесс, причем процесс, растянутый во времени. Более того, переговоры – сложный процесс, имеющий собственную структуру и динамику развития.*

Практически все исследователи переговорного процесса выделяют *три основных этапа в процессе переговоров*:

- начальный;
- дискуссионный;
- заключительный.

Хотя четко выделить рамки каждого этапа в процессе конкретных переговоров зачастую невозможно, возможно их переплетение, перетекание одного в другой, тем не менее, каждый элемент переговорного процесса имеет свои задачи, позволяющие отделять их друг от друга.

*Задача первого этапа* переговоров – взаимное исследование, уточнение позиций, точек зрения, интересов сторон. На первом этапе стороны излагают собственные позиции, вносят предложения, предоставляют необходимые разъяснения по этим предложениям и выслушивают информацию о позициях другой стороны.

На этом этапе и осуществляется наиболее полно информационно-коммуникативная функция переговоров. Стороны ставят «диагноз» и пытаются найти «общий язык», то есть стараются получить как можно больше информации об интересах друг друга и найти точки соприкосновения в позициях.

*Задача второго этапа* – обсуждение и аргументация вариантов решения обсуждаемой проблемы, то есть собственно дискуссия. Стороны пытаются убедить друг

друга в целесообразности принятия их вариантов или предложений, используя различные тактические приемы.

Второй этап занимает больше времени и обычно самый сложный для участников переговоров. Иногда на этом этапе переговоры могут закончиться вследствие разногласий между участниками. При наличии доброй воли и настойчивости в достижении соглашения главным итогом второго этапа становится определение рамок («общей формулы») будущего решения (соглашения), что дает возможность перехода к третьему этапу.

*Задача третьего этапа* – согласование позиций и разработка договоренностей (итоговых документов). Согласование позиций, по мнению ряда исследователей, оптимально в два приема: выработка «общей формулы» и разработка деталей соглашения. После определения рамок соглашения начинается работа над текстом соглашения. Текст обсуждается и редактируется.

В реальной переговорной практике последовательность этапов переговоров не всегда соблюдается.

Важным элементом переговорного процесса является *способ подачи позиции*. Исследователями выделяются четыре основных способа подачи позиции на переговорах:

- открытие позиции;
- закрытие позиции;
- подчеркивание общности в позициях;
- подчеркивание различий в позициях.

Естественно, что в процессе переговоров используются все четыре способа в разных пропорциях на разных этапах. При стремлении сторон достичь конкретных результатов в виде взаимосогласованных документов целесообразно начинать с подчеркивания *общего* в позициях сторон. Начинать переговоры с обсуждения вопросов, по

которым позиции сторон не совпадают – верный путь к затягиванию или даже срыву переговоров.

## § 5. ОСНОВНЫЕ СТРАТЕГИИ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ

Под стратегией традиционно понимается конечная цель действия. Цель – это предполагаемый результат действия, являющегося его причиной. Прежде чем приступать к переговорам, участники должны четко представлять, каковы цели их проведения. Стратегии (подходы) к переговорам зависят от культуры, эрудиции и опыта участников переговоров.

Все исследователи переговорного процесса едины в том, что основанием для принятия той или иной стратегии является вопрос – рассматривают ли стороны переговоры как продолжение борьбы или как процесс решения проблемы, предполагающий совместные усилия. Соответственно этому выделяются две стратегии переговоров:

- *стратегия торга (bargaining);*
- *стратегия совместного с партнером поиска решения проблемы (joint problem -solving).*

По образному определению известного английского политического деятеля Г. Никольсона, в первом случае это переговоры «воинов» (рис. 3), во втором - «лавочников» (рис. 4)

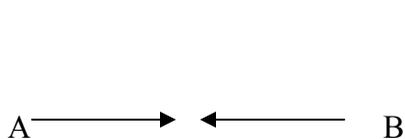


Рис. 3. Стратегия торга

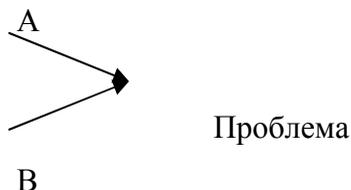


Рис. 4. Партнерская стратегия

Первые напоминают военные действия или, в лучшем случае, военные маневры. Победа — главное для «воинов», отказ же от нее означает для них поражение. Переговорному подходу «воинов» Г. Никольсон противопоставляет концепцию «лавочников», которые нацелены на достижение взаимовыгодного соглашения. В этом они видят цель и смысл переговоров.

Эти две основные стратегии и оказались в центре внимания исследователей, занятых проблемами изучения переговоров. Одним из центральных вопросов, обсуждавшихся в научной литературе, был вопрос о том, какая стратегия в торге является наиболее эффективной для получения максимального результата (выигрыша): «жесткая» или «мягкая». Другими словами, должен ли быть торг с минимальными уступками (жестким) или, напротив, он должен предполагать компромиссные предложения и решения (мягким).

Авторами идеи стратегии «жесткого торга» были американские исследователи С. Сиджел и Л. Фурекер. Участники переговоров, использующие стратегию «жесткого торга», использует принуждение, чтобы заставить каждую сторону сделать уступки и достичь соглашения.

Этот способ реагирования на тенденцию конфликтующих сторон занимать крайние позиции и быть непримиримым. В таких переговорах отношения обычно бывают антагонистичными и враждебными. Результатами скорее бывают компромиссы, а не взаимоприемлемые соглашения.

Почти одновременно с идеей стратегии «жесткого торга», Ч. Осгудом была сформулирована концепция стратегии «мягкого торга». При использовании стратегии «мягкого торга» приоритетным является достижение соглашения, не доводя ситуацию до конфликта. Иногда это

означает, что уступки делаются слишком легко, и трудные вопросы, которые могут вызвать разногласия, стараются обходить.

В конце 70-х годов в качестве альтернативы торгу стали активно развиваться идеи партнерского подхода. Ее авторы и наиболее последовательные сторонники, американские исследователи Г. Райффа, Р. Аксельрод, Р. Фишер и У. Юри ввели в обиход понятие «*принципиальные*» переговоры. Эти идеи нашли много сторонников.

Книга Р. Фишера и У. Юри «Путь к согласию, или переговоры без поражения» выдержала десятки изданий в США, была переведена и опубликована более чем в 30 странах, став мировым бестселлером. На основе развития идей этих авторов сегодня работает широко известный «Гарвардский проект по переговорам».

Позже ряд исследователей (Л. Белланже, М. Лебедева и др.) выдвинул идеи о том, что «принципиальную стратегию» не стоит абсолютизировать. Этот подход скорее является неким «идеальным» эталоном, а при его реализации на практике возникает ряд трудностей.

Во-первых, выбор партнерского подхода не может быть сделан в одностороннем порядке. При выборе одной из сторон стратегии торга другая сторона будет вынуждена принять предложенные правила игры.

Во-вторых, в условиях конфликтных отношений сторон партнерский подход трудно применим, поскольку невозможно сразу резко от силовых методов перейти к партнерству. Участникам конфликта требуется время для формирования доверия и изменения отношений в целом.

В последние десять лет в литературе стала преобладать тенденция не противопоставлять две стратегии друг другу. В частности, отмечается, что в реальной практике ведения

переговоров практически невозможно встретить «чистый» торг» или «чистые принципиальные» переговоры, — обе стратегии присутствуют одновременно.

В частности, М. Лебедева отмечала, что в рамках одних и тех же переговоров обычно наблюдаются колебания на прямой линии - «торг — совместный с партнером анализ проблемы» (рис. 5).



Стратегия	Процесс	Принципиальная
«торга»	переговоров	стратегия

Рис. 5. Соотношение стратегии «торга» и «принципиальной» стратегии

Р. Фишер и У. Юри выделили характерные черты стратегии «жесткого торга», «мягкого торга» и «принципиальной» стратегии (см. таблицу).

Стратегия «мягкого торга»	Стратегия «жесткого торга»	«Принципиальная стратегия»
Участники – друзья	Участники – противники	Участники вместе решают проблему
Цель – соглашение	Цель – победа	Цель – разумный результат (решение, соглашение), основанный на

		справед-ливых критериях
Мягкий курс по отношению к партнерам по переговорам и при решении проблемы	Жесткий курс по отношению к партнерам по переговорам и при решении проблемы	Мягкий курс в отношении с людьми, жесткий – по отношению к проблеме
Делать уступки	Требовать уступок	Отделение людей от проблемы
Доверие к партнерам	Недоверие к партнерам	Ведение переговоров независимо от степени доверия
Изменение позиций в процессе переговоров	Сохранение своей первоначальной позиции в процессе переговоров	Концентрация на интересах, а не на позициях.
Делать предложения	Применять угрозы	Анализировать интересы
Допускать потери ради достижения соглашения	Требовать односторонних уступок в качестве платы за соглашение	Изобретать альтернативные варианты
Поиск решения, на который	Поиск решения, на который пойдете вы.	Уступать аргументам, а не давлению

пойдут партнеры по переговорам. Уступать давлению.	Применять давление.	
Настаивать на принятии соглашения	Настаивать на своей позиции	Использовать объективные критерии

Таким образом, при жестком подходе участники переговоров – противники, цель переговоров – победа любой ценой, способы – любые, вплоть до некорректных и запрещенных.

При мягком подходе участники переговоров – друзья, цель – сохранение хороших отношений с другой стороной даже, несмотря на возможные потери.

Практика проведения переговоров показывает, что применение стратегии торга неэффективно и не конструктивно. Соглашения, принятые по результатам таких переговоров, чаще всего представляют собой временные компромиссы.

Наиболее эффективной является принципиальная стратегия. Она предполагает переговоры, где люди отделены от проблемы, главное внимание уделяется не позициям сторон, а их интересам. Цель – совместное решение проблемы на основании объективных критериев с учетом интересов партнера по переговорам.

## § 6. ОСНОВНЫЕ ТАКТИЧЕСКИЕ ПРИЕМЫ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ

*Тактика* - это способ достижения стратегии (цели). Тактика зависит от стратегии, ее определяется. Вполне естественно, что тактические приемы стратегии торга описаны и проанализированы значительно лучше. Они чрезвычайно разнообразны и имеют различные варианты.

Основными тактическими приемами стратегии торга являются следующие.

### ***Тактика «давления».***

Разновидностями применения данного тактического приема могут быть:

- угрозы;
- ложные угрозы (блеф);
- ультиматум («берите ручку и пишите», «или соглашайтесь или мы уходим»).

### ***Тактика «завышения первоначальных требований».***

Смысл ее заключается в том, что участники переговоров запрашивают больше, чем реально надеются получить. Суть ее хорошо иллюстрирует поговорка - «проси верблюда, дадут барана».

### ***Тактика «дисквалификации».***

Суть ее заключается в том, что вместо обоснования истинности или ложности выдвигаемого стороной аргумента другой участник пытается давать оценку достоинств или недостатков партнера по переговорам (переход на личности). Разновидностями применения данного тактического приема могут быть:

- личные выпады («что-то Вы плохо выглядите, плохо спали?», «я слышал, от Вас жена ушла?»);
- клевета;
- преднамеренный обман: ложные факты, ложные полномочия, применения так называемого обманного

консенсуса («мы все одна большая семья», «дружба превыше всего» и т.п. выражения);

- шантаж;
- насмешка;
- слухи;
- скандал.

***Тактика «расстановки ложных акцентов в собственной позиции».***

Суть данного тактического приема заключается в том, чтобы продемонстрировать партнеру по переговорам крайнюю заинтересованность в решении вопроса, который для вас является второстепенным. В ходе дальнейших переговоров требования по данному вопросу снимаются, но снятие требований подается как уступка, взамен которого требуют уступку по другому вопросу.

***Тактика «выдвижения требований в последнюю минуту».***

Суть данного приема заключается в следующем. В момент, когда переговоры близки к завершению и остается подписать соглашения, выдвигаются новые требования.

***Тактика «растущих требований».***

Сущность ее понятна из названия – повышение требований с каждой последующей уступкой.

***Тактика «пакета» (пакетирования, увязки).***

Сущность – несколько вопросов повестки дня увязываются и предлагаются к рассмотрению в виде «пакета» («продажа в нагрузку»). В результате предлагается обсуждать не отдельные предложения, а их комплекс. Сторона, предлагающая «пакет», рассчитывает, что другая сторона, будучи заинтересована в нескольких предложениях из «пакета», примет и остальные. В случае отказа есть возможность реализовать пропагандистскую функцию, выдвинув обвинения в нежелании партнера по переговорам вести конструктивный диалог.

### ***Тактика «салями».***

Название данный тактический прием получил по аналогии с известным сортом колбасы, которую принято нарезать очень тонкими слоями. Сущность применения этого приема – предоставление партнеру по переговорам информации очень небольшими порциями. То же в отношении уступок – очень маленькими шагами. Цель применения этой тактики – надежда на то, что партнер сдастся первым.

### ***Тактика «двойного толкования».***

Сущность – в соглашении по итогам переговоров сознательно закладывается двойной смысл, не замеченный партнером. При этом договоренность вроде бы не нарушается, однако выгодна она лишь одной стороне.

### ***Тактика «ухода» (выжидания, отсрочки, молчания).***

Цель применения данного тактического приема – вынудить партнера первым давать информацию, ни принимать, ни аргументов, ни альтернатив другой стороны, откладывать собственные аргументы и решения на более поздний срок. Разновидностями его применения могут быть:

- ссылка на третью сторону как обоснование отказа двигаться вперед;
- игнорирование вопросов и предложений;
- ответ не по существу обсуждаемых проблем;
- уход с переговоров.

### ***Тактика «милого друга».***

Сущность – точно сформулировать свое пожелание; попросить противника не отвечать сразу же.

### ***Тактика «загадки».***

Сущность – отправлять другой стороне противоречащие друг другу послания (мы готовы нас выслушать... мы не можем согласиться с тем, чтобы вы возвращались к этому вопросу).

### ***Тактика «вины».***

Сущность – постоянно атаковать противника, потребовать объяснений с самой первой его «ошибки»; продемонстрировать ему, драматизируя, весь размах нанесенного ущерба и одновременно напомнить о важности той миссии, в которой все собравшиеся призваны участвовать.

В процессе переговоров используются аргументы, которые в логике принято называть недопустимыми. К наиболее часто используемым относятся:

- *Аргументы к авторитету.*

Л сказал, что А

Л – авторитет

следовательно А – истинно.

- *Аргументы к массам.*

Всем известно, что А,

следовательно А – истинно.

Участника переговоров должны насторожить такие высказывания, как: «вы как человек умный, не станете отрицать...», «всем хорошо известно, что...», «необразованный человек не поймет, но вы...», «вы, конечно, знаете, что...», «наука давно установила, что...», «общеизвестным является факт...» и т.п.

Применение принципиальной стратегии или партнерского подхода к переговорам, как уже отмечалась, является более результативным. К основным тактическим приемам данной стратегии относятся следующие.

***Тактика «постепенного повышения сложности обсуждаемых вопросов».***

Ее применение предполагает идти от простого к сложному, от вопросов, вызывающих наименьшие разногласия к более сложным. К положительным сторонам применения такой тактики можно отнести, что, по мере

обсуждения вопросов растет доверие, создается благоприятный психологический фон.

***Тактика «вынесения спорных вопросов «за скобки».***

Сущность ее понятно из названия. Переговоры ведутся, и соглашения заключаются только по той части проблем, по которой нет разногласий, спорные вопросы не рассматриваются (откладываются).

***Тактика «пирога».***

Применение данной тактики эффективно при проведении переговоров по разделу чего-либо. Ее сущность заключается в том, что одна сторона предлагает принцип раздела и проводит раздел, а другой выбирает (один делит «пирог», а другой выбирает себе кусок). Прием предполагает, что одна сторона, опасаясь получить меньший «кусок», будет стремиться к тому, чтобы делить как можно точнее.

***Тактика «блока».***

Может применяться и применяется, как правило, при проведении многосторонних переговорах. Сущность ее применения в том, что партнеры по переговорам, имеющие общие интересы, выступают единым блоком. Сначала согласовываются действия внутри блока, затем – между блоками.

***Тактика «пробного шара».***

Данный тактический прием состоит в том, что предложения на переговорах формулируются не в виде конкретного предложения, а в виде идеи («а что, если мы попробуем сделать так»).

В переговорной практике эти и другие тактические приемы могут применяться и применяются как при осуществлении стратегии торга, так и принципиальной стратегии, то есть могут иметь двойное назначение. К тактическим приемам двойного назначения относятся

тактика «пакетирования», «блока», «ухода», «пробного шара».

Описанные тактические приемы имеют как достоинства, так и недостатки.

Например, применение давления и угроз может иметь результат. Но если они не имеют под собой реальных оснований, то теряют силу и, скорее всего, не смогут быть применены еще раз. Сами соглашения, основанные на угрозах, вынуждены и поэтому непрочны и недолговечны.

Тактика «завышения первоначальных требований» может привести к тому, что другая сторона может просто уйти с переговоров. Применение тактики «салями» и «ухода» может привести к значительному затягиванию переговоров.

Тактические приемы, применяемые в процессе переговоров, постоянно совершенствуются, появляются их новые виды. В конечном итоге их сочетание зависит от опыта и искусства переговорщиков, целей и задач переговоров.

## § 7. ПОСРЕДНИЧЕСТВО В ПЕРЕГОВОРАХ

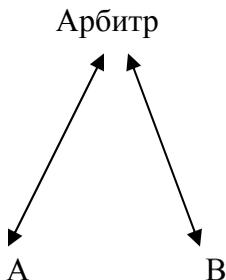
Привлечение «третьей стороны» для разрешения споров человечеству известно с древних времен. Сегодня понятие «*третья сторона*» включает в себя такие понятия как, «посредник», «наблюдатель за ходом переговорного процесса», «арбитр». Под «третьей стороной» традиционно понимается также любое лицо, не имеющее статуса посредника или наблюдателя, однако занятое вопросами урегулирования конфликтных отношений между другими сторонами.

Таким образом, *посредничество* – процесс, при котором беспристрастная третья сторона помогает конфликтующим сторонам выработать взаимно удовлетворяющее решение (соглашение).

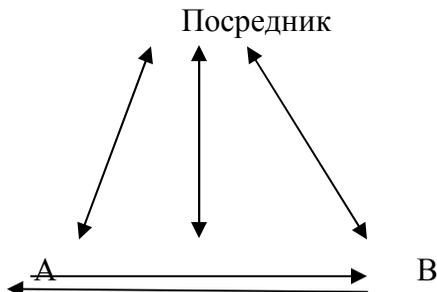
На основании данного определения можно сформулировать общие и отличительные черты посредничества и арбитража. Общей чертой посредничества и арбитража являются выбор арбитра и посредника спорящими сторонами, то есть стороны сами определяют, к кому им обращаться.

Отличия заключаются в том, что решения арбитра имеют обязательную юридическую силу для спорящих сторон, при обращении к арбитру стороны осуществляют главные (и единственные) контакты с третьей стороной в качестве арбитра, на чей авторитет они полагаются (рис. 4).

Посредничество, напротив, предполагают обсуждение сторонами проблемы между собой (через посредника или с помощью посредника) (рис. 5). Посредничество может осуществляться длительное время, в то время как арбитраж – обычно весьма ограниченный во времени процесс.



*Рис. 4. Арбитраж*



*Рис. 5. Посредничество*

К посреднику прибегают, как правило, в тех случаях, когда стороны не в состоянии самостоятельно урегулировать спорные вопросы

Хотя посредники могут обладать как большой, так и небольшой властью, им обычно не даются полномочия навязывать те или иные решения, они лишь обладают полномочиями для облегчения поиска решения с помощью проведения переговоров.

Таким образом, целями посредничества могут быть:

- достижение соглашения;
- достижение изменений, достаточных для дальнейшего самостоятельного ведения переговоров;
- более ясное представление об обсуждаемых вопросах;
- преодоление препятствий для заключения сделок;
- расширенный поиск решения проблемы;
- оценка реальности;
- помощи в проведении переговоров;
- повышение качества общения/понимания сторонами друг друга в процессе переговоров.

Причинами обращения к посредникам может быть как статус незаинтересованного лица или организации, так и статус заинтересованного лица или организации.

Статус незаинтересованного лица включает в себя:

- престиж (лица, организации или государства);
- экспертная оценка по спорным оценкам;
- социальный статус;
- нейтральность;
- беспристрастность.

Статус заинтересованного лица включает в себя:

- желание посредника расширить свое влияние;
- желание уладить конфликт;
- восприятие сторонами способности посредника заключить соглашение;
- восприятие посредника как гарантии продолжения процесса переговоров, и, возможно, как фактора, снижающего риск уступок;
- желание одной или нескольких сторон в дальнейшем продолжать взаимоотношения с посредников.

Посредник может быть привлечен к переговорам, как на их начальной стадии, так и на завершающей. Посредничество на начальной стадии переговоров помогает ослабить жесткость первоначальных позиций, уменьшить возможное недоверие и враждебность участников переговоров.

Оно возможно и на завершающей стадии, если стороны, не будучи в состоянии сами решить проблему, психологически готовы к помощи посредника для выхода из тупика.

Посредничество может быть прямым и косвенным, формальным (официальным) и неформальным (неофициальным). При прямом посредничестве стороны совместно с посредником обсуждают проблему.

Посредничество может осуществляться и косвенно. Косвенное посредничество применяется тогда, когда стороны не хотят непосредственного контакта (ситуация конфликта). В этом случае осуществляется так называемое *челночное* посредничество, когда посредник поочередно встречается с каждой из сторон, выступая в качестве канала передачи информации от одной стороны к другой. Само челночное посредничество может быть кратковременным и долговременным.

Когда в общении возникает «стена», посреднику может понадобиться много времени на проведение большой подготовительной работы по отдельности с другой стороной (сторонами).

Ситуации «стены» требует прохождения многих стадий в процессе посредничества с одной из сторон до тех пор, пока конфликтующие стороны не пожелают встретиться напрямую.

Посредник должен работать с каждой из сторон индивидуально, предоставляя им возможность действовать в полной безопасности и конфиденциальности, пока стороны не перейдут к прямым контактам с оппонентом. В этом случае работа «челноком» между сторонами может занять много времени, пока стороны не пожелают встретиться напрямую.

Потребность в челночном посредничестве может возникнуть также в самом процессе посредничества, когда:

- встречаются препятствия;
- происходят дискуссии внутри одной из сторон;
- весь процесс переговоров оказывается под угрозой провала, или;
- одна сторона начинает подвергать сомнению процесс посредничества или чувствовать себя в невыгодном положении.

Формальное посредничество подразумевает участие официальных организаций, неформальное применяется обычно в ходе многосторонних переговоров.

Посредник должен обладать определенным набором качеств, в числе которых три основных:

- посредник должен быть экспертом, то есть субъектом, обладающим специальными познаниями по предмету переговоров;
- посредник должен пользоваться авторитетом и доверием пригласивших его сторон;
- посредник должен быть нейтральным.

Кроме того, хороший посредник должен обладать такими качествами, как: уверенность в своих силах, крепкие нервы, интуицию, задатки психолога, эрудицию.

Посредник выполняет следующие *функции*: информационную, коммуникативную, генератора альтернативных идей, аналитическую, функцию контроля.

В качестве канала *коммуникации* (почтальона) посредник выступает, как отмечалось выше, при челночном посредничестве.

*Аналитическая и генерирующая* функции заключаются в том, что посредник должен быть экспертом, специалистом в той области, которая является предметом переговоров. Он должен быть готов провести всесторонний анализ сути конфликта или обсуждаемой проблемы, выработать (генерировать) собственные варианты ее решения и предложить ее сторонам переговоров.

Наконец, посредник, выступая как гарант и свидетель заключенного соглашения, укрепляет доверие к соглашению и может *контролировать* его выполнение.

Таким образом, функции посредника сводятся к тому, чтобы:

- быть фокусом и генератором доверия;

- содействовать конфиденциальности и пониманию сторонами друг друга;
- содействовать тому, чтобы участники переговоров смотрели друг на друга как на возможного партнера;
- содействовать созданию атмосферы, когда эмоции можно выражать, но также держать их под контролем;
- содействовать прояснению обсуждаемых проблем и альтернатив, ориентировать стороны на то, чтобы они ясно выражали, в чем они нуждаются, и что они могут предложить.

Характерными чертами хорошего посредничества являются такие признаки, как:

- признание того, что процесс переговоров так же важен, как и его результат;
- достижения согласия по процедурным вопросам;
- признание существования различных точек зрения на проблему и пути ее решения;
- выявление различных альтернатив, прежде чем будет принято решение;
- предоставление достаточного времени и создание условий, для того чтобы все были выслушаны;
- отказ от окончательных заключений и корректировка предложений до тех пор, пока не будет достигнуто согласия сторон.

Исследователями выделяются следующие основные *стадии* посредничества, которые, как и стадии переговоров, не всегда соблюдаются на практике, но соблюдение которых дает наибольший эффект.

### ***Подготовка.***

Задача этого этапа посредничества – еще до начала формальных встреч создать климат доверия и сотрудничества. Он включает в себя:

- определение проблем, вовлеченных сторон, их позиций и интересов;
- согласование места проведения переговоров, их продолжительность и структуру;
- обсуждение и согласование правил проведения переговоров;

***Знакомство*** (представление сторон друг другу).

Задача данного этапа – выяснение того, кто присутствует на переговорах и в каком качестве.

***Презентация.***

Задача данного этапа – предоставить сторонам возможность изложить свое понимание проблемы, из которых составится повестка дня.

***Решение проблемы.***

Задача данного этапа – выяснить, в чем стороны нуждаются. На этом этапе важно выяснить потребности и интересы сторон, которые лежат за различными позициями.

***Соглашение.***

Задача данного этапа посредничества – содействовать тому, чтобы достигнутое соглашение отвечало принципам справедливости.

## § 8. ИТОГОВЫЕ ДОКУМЕНТЫ ПЕРЕГОВОРОВ

Переговоры, как правило, завершаются принятием совместно согласованных документов, более того, переговоры только тогда и могут считаться успешными, если они закончились выработкой и принятием совместно согласованного решения (итогового документа).

Каким требованиям должно отвечать соглашение, чтобы переговоры считались успешными? Такое соглашение должно:

- в возможной наивысшей степени отвечать законным интересам всех сторон;
- быть длительным;
- не портить отношения между сторонами;
- «принадлежать» сторонам, то есть не быть навязанным или достигнутым с помощью манипуляций;
- быть зафиксировано в письменном виде;
- не иметь негативных последствий;
- быть недвусмысленным и полным;
- быть достигнуто в течение приемлемого для сторон периода времени.

Важно, чтобы договоренности были зафиксированы письменно и оформлены юридически.

Наличие устных договоренностей («джентльменских соглашений») имеют целый ряд недостатков.

Во-первых, устное соглашение позволяет сторонам уклониться от их выполнения.

Во-вторых, появляется возможность различного толкования такого соглашения.

В-третьих, возможно в будущем просто непризнание самого факта такой договоренности.

## § 9. ПРАВИЛА ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ

### Правило 1. Отделяйте людей от проблемы

Необходимо отдавать себе отчет, что участник переговоров, прежде всего человек. Следовательно, как всякий человек, переговорщик обладает эмоциями, приверженностью к определенным ценностям, определенными взглядами на жизнь. Кроме того, он может сердиться, расстраиваться, радоваться, приходить в уныние и пребывать в меланхолии. Этот «человеческий фактор» при подготовке и проведении переговоров необходимо учитывать.

Человеческий фактор при проведении переговоров заключается в том, что обычно людям свойственно связывать вместе отношения между людьми с обсуждаемой проблемой, точнее, переносить свое отношение к обсуждаемой проблеме на людей, имеющих отношение к данной проблеме.

*Например, фраза - «на вашем банковском счете нет денег» обозначила существование проблемы – отсутствие денег на вашем счете. Эта проблема может действительно существовать и иметь к вам отношение, может не существовать и не иметь к вам никакого отношения (перепутали номер счета), но, скорее всего она будет воспринята как личное обвинение.*

Учитывать «человеческий фактор» - значит учитывать три составляющие этого фактора: *восприятие, эмоции и общение.*

#### ***Восприятие.***

Не секрет, что люди по разному воспринимают одну и ту же проблему. Сошлемся на пример, приведенный в книге Р.Фишера и У Юри, о том какими разными могут быть

представления у студента и хозяйки, договаривающихся о продолжении аренды квартиры:

Представления студента	Представления хозяйки
<p>1. Плата за квартиру и так уже слишком высока</p> <p>2. Учитывая рост цен, я не могу позволить себе платить за квартиру больше</p> <p>3. Квартиру давно пора покрасить</p> <p>4. Я знаю людей, которые за такую же квартиру платят меньше</p> <p>5. Студенты не могут позволить себе снимать дорогую квартиру</p> <p>6. Плата за квартиру должна быть снижена, поскольку это не престижный район</p> <p>7. Я хороший квартирант, я меня нет ни кошек, ни собак</p> <p>8. Я всегда плачу за квартиру, как только она попросит</p> <p>9. Она холодна и официальна, никогда не спросит, как у меня дела</p>	<p>1. Цена за квартиру долгое время не увеличивалась</p> <p>2. Учитывая рост цен, я нуждаюсь в росте дохода с арендуемого помещения</p> <p>3. При нем квартира очень изнасилась и пришла в негодность</p> <p>4. Я знаю людей, которые за такую же квартиру платят больше</p> <p>5. Студенты обычно много шумят и плохо обращаются с квартирой</p> <p>6. Я должна поднять цену, чтобы поднять престиж нашего района</p> <p>7. Я сойду с ума от его магнитофона</p> <p>8. Он никогда не платит, пока я не попрошу</p> <p>9. Я тактичный человек и никогда не вмешиваюсь в личную жизнь жильцов</p>

Каковы же рекомендации?

- Поставьте себя на их место.

- Не делайте вывода о намерениях собеседника, исходя из собственных опасений;
- Обсуждайте восприятие проблемы друг друга («нас беспокоит...», «что вас беспокоит?»);
- Согласуйте свои предложения или договоренности с принципами и имиджем партнера по переговорам (помогите другой стороне «сохранить лицо»).

### ***Эмоции.***

Выражение чувств в процессе переговоров столь же важно, как и фактическая информация. Действительно понять, *что* говорит кто-либо, требует и понимания того, что он при этом *чувствует*. Иногда люди прямо говорят о своих чувствах, но чаще всего маскируют их. Кроме того, существует разница между тем, как люди *действуют* под влиянием чувств, и что они *заявляют* по поводу этих чувств. Поэтому рекомендуется придерживаться следующих правил:

- Осознайте свои чувства (ответьте на вопросы «что я чувствую?», «почему я это чувствую?»);
- Говорите о своих чувствах («мы считаем, что с нами обошлись гадко, мы чрезвычайно расстроены»);
- Позвольте другой стороне «выпустить пар»;
- Используйте символические жесты (рукопожатие, объятие, подарок, передача приветов, принесение извинений, выражение сожаления).

### ***Общение.***

Как уже отмечалось выше, без общения не бывает переговоров. В психологии существует хорошо разработанная техника активного общения. Она сводится к выполнению следующих стандартных требований.

- Слушайте

Умение слушать собеседника в сложной ситуации — залог взаимопонимания, без которого деловые взаимоотношения могут и не сложиться. Слушание собеседника состоит из восприятия, осмысления и

понимания. Основные этические правила эффективного слушания сводятся к выполнению следующих несложных рекомендаций.

Слушая, необходимо:

- забыть личные предубеждения против собеседника;
- не спешить с ответами и заключениями;
- разграничивать факты и мнения;
- быть беспристрастным в оценке того, что вы услышали от собеседника;
- не отвлекаться на посторонние мысли.

Во время беседы рекомендуется повернуться лицом к говорящему, слегка к нему наклонившись и поддерживать визуальный контакт с собеседником.

Необходимо находиться на таком расстоянии от собеседника, которое обеспечивает удобное и безопасное общение с ним (обычно это 50 см.).

Стремитесь свести к минимуму ситуативные помехи (телефон, телевизор, музыка и т.д.), не отвлекайтесь и не перебивайте собеседника. Если вам нужно перебить кого-либо в серьезной беседе, то помогите затем восстановить прерванный вами ход мыслей.

Все формы деловых переговоров разговоров должны иметь один итог - правильное понимание, которое невозможно, если вы не умеете слушать собеседника.

Понимание — это, прежде всего способность прогнозировать. Если, выслушав собеседника, вы можете представить, какие действия последуют за разговором значит, сумели правильно понять его.

- **Выясняйте**

Правильно заданный вопрос – неоценимый помощник на любых переговорах. Вопрос поможет не только прояснить ситуацию, но и снять напряжение, избежать лобовой атаки, дать дополнительное время подумать, лучше узнать точку зрения собеседника. Вопросы помогают продемонстрировать

стремление слушателя к пониманию, прояснить содержание сказанного и чувства выступающего, проверить подлинность информации и ее интерпретацию («повторите еще раз, пожалуйста», «я не понял, что вы имеете в виду», «объясните, пожалуйста, что вы имеете в виду», «уточните, пожалуйста» и т.п.).

Одни вопросы продуктивны и сразу же дают массу дополнительной информации, другие делают это в гораздо меньшей степени.

Вопросы могут быть закрытыми и открытыми.

Закрытые вопросы обычно имеют следующую форму:

Был ли?

Сколько?

Видел ли?

Например:

“А это ... важная деталь ?”

“Вы ... нашли дорогу без труда ?”

“Сможете ... кончить работу в срок ?”

“Она ... останется с нами на ужин ?”

“Разве это ... не пустяк ?”

Закрытые вопросы предполагают однозначный ответ: “Да”, “Нет”, или “Не знаю”.

Открытые вопросы всегда начинаются с вопросительного слова. Данные вопросы не определяют сути ответа на них, не ограничивают собеседника в выборе той информации, которую он считает необходимым сообщить. Данные вопросы применяются для получения дополнительной информации в ситуации, когда предмет разговора открыт для обсуждения.

Формы открытых вопросов:

Кто?

Что?

Где?

Когда?

Зачем?

Почему?

Какой?

Например:

“Что ... вы думаете по этому вопросу ?”

“Кто ... еще участвует в этой работе ?”

“Почему ...это так важно для вас ?”

“Как ... обстоят дела у вас на данный момент ?”

“Где ... я могу посмотреть дополнительную информацию ?”

“Когда ... истекает самый поздний срок для выполнения этой работы ?”

Есть еще и так называемые косвенные вопросы, которые как бы и не задаешь напрямую.

“Расскажите мне, пожалуйста ... (о наиболее существенных деталях этого проекта).

Открытые вопросы хороши тем, что заставляют людей говорить. Они могут также углубить познания по тому или иному предмету с помощью дополнительных, наводящих вопросов, если ответ на первый вопрос показался недостаточно полным. Открытые вопросы стимулируют критическое мышление собеседника.

Вопросы, проясняющие детали

Такие вопросы называют также зондирующими, и задают их для того, чтобы иметь более полную информацию о деталях.

“А сколько денег необходимо ?”

“Как лично вы расцениваете этот шаг ?”

“Что конкретно вы имели в виду, когда сказали, что это “неразумно” ?”

“Каким образом ?”

“Что конкретно ?”

“Не могли бы вы объяснить это подробнее ?”

Здесь полезны и вопросы, задавая которые, вы двигаетесь от общего к частному.

“Как именно вы собираетесь сделать это ?”

“Что конкретно это означает ?”

“Как именно вы собираетесь действовать ?”

Вопросы, стимулирующие мышление

Такие вопросы задаются для того, чтобы побудить думать не только других, но и себя. И не просто думать, но и подключать элементы воображения, рисуя себе картины того, что может произойти в том или ином случае.

“А что, если мы внедрим совершенно новую систему?”

“А что, если нам пойти другим путем ?”

Вопросы для налаживания обратной связи

Это вопросы, которые как бы резюмируют сказанное вами, и с помощью которых вы пытаетесь определить реакцию слушателя на свои слова или поступки.

“Какова ваша точка зрения ?”

“А как вам представляется все это ?”

“Вы довольны таким поворотом событий ?”

Вопросы для затравки

Иногда вы не уверены, что ваш собеседник воспримет те или иные слова положительно. Нет ничего разумнее в подобной ситуации, как снова обратиться к вопросам.

“Как вы смотрите на то, чтобы двум нашим командам поработать вместе?”

“А что, если мы сначала рассмотрим X, а потом перейдем к Y ?”

- Перефразируйте

Перефразирование означает повторение своими словами того, что сказал собеседник (как это было понято). Это показывает, насколько собеседник уловил смысл сказанного, помогает проверить правильность понимания. Это также может быть использовано, чтобы определить различные элементы того, что было сказано, и расположить их в зависимости от отношения друг к другу, отразив степень

важности каждого. Перефразирование является знаком, демонстрирующим желание сторон к сотрудничеству на стадии анализа существующих противоречий.

Технически это возможно с использованием нескольких типовых фраз: «правильно ли я вас понял...», «как я понял...», «как я понимаю, вы говорите...», «по вашему мнению...», «поправьте меня, если я не прав...», «другими словами, вы считаете...», «если я вас хорошо понял, вы хотите сказать, что...»;

- Резюмируйте

Типовыми фразами в данном случае являются фразы: «из всего того, о чем мы говорили...», «из всего того, что мы вместе сейчас выявили, можем ли мы заключить, что...», «итак...», «таким образом...», «подведем итоги...» и т.п.;

- Используйте Я-Мы высказывания.

Использовать Я-Мы суждения – значит выражать собственные ощущения и таким образом без осуждения описать поведение другой стороны («я чувствую», я хочу», «я полагаю» вместо «вы всегда...», «вы такой-то и такой-то»).

Например, если вы раздражены, лучше описать, как вы себя чувствуете, чем действовать соответствующим образом (кричать и оскорблять партнера по переговорам). Сравните: «вы лжец – я чувствую себя обманутым», «вы расист – мы ощущаем дискриминацию».

## **Правило 2. Сосредоточьтесь на интересах, а не позициях.**

Ваша *позиция* на переговорах – это нечто, о чем вы приняли решение. *Интересы* – это то, что заставило вас принять решение. Таким образом, интерес – это осознанная потребность.

Наиболее известную иерархию потребностей предложил А.Маслоу, выраженную в так называемом «треугольнике потребностей А.Маслоу» (рис. 1). Ученый предложил список из семи основных потребностей в порядке убывания важности, от базовых до второстепенных:

1. Потребности физиологические (в еде, питье, одежде, жилище);
2. Потребности в уверенности и безопасности;
3. Потребность в эмоциональной привязанности (любить и быть любимым, обладать и принадлежать);
4. Потребность в уважении;
5. Потребность в самореализации;
6. Потребность знать и понимать;
7. Потребности эстетические.

Каково соотношение между позицией сторон на переговорах, интересам и потребностями сторон?

Позицию стороны на переговорах определяют интересы сторон, которые, в свою очередь, определяются потребностями сторон.

Проблема заключается в том, что если позиции участников переговоров ясны и не скрываются, то интересы, и, тем более потребности обычно, в лучшем случае, не афишируются, в худшем, тщательно скрываются.



Рис. 1. Треугольник потребностей А.Маслоу

Отсюда вытекают следующие правила:

- Идентифицируйте (определите) интересы другой стороны;
- Составьте список интересов;
- Говорите об интересах ;
- Объясните важность ваших интересов для вас;
- Признайте интерес другой стороны частью проблемы;

- Определите общие интересы;
- Согласуйте различные интересы.

### **Правило 3. Рассматривайте альтернативные варианты**

В процессе переговоров важно, чтобы был выдвинут ряд альтернативных идей прежде, чем начинать обсуждение итоговых соглашений. Это означает, что участники переговоров могут выбирать разные варианты решения проблемы, вместо того, чтобы иметь дело с крайностями – принять соглашение или отказаться от него. Следование этому правилу означает выполнение следующих рекомендаций:

- не оценивайте предложенные альтернативные варианты немедленно (не выносите поспешных суждений);
- разрабатывайте альтернативные варианты будущего соглашения;
- разрабатывайте разные по значению варианты соглашений;
- определите свою BATNA\*.

### **Правило 4. Используйте объективные критерии при выработке договоренностей (соглашения).**

Чтобы критерии считался объективным, он должен: минимум – быть независимым от желаний сторон, максимум – соответствовать закону, то есть быть законным.

---

\* Термин BATNA – (аббревиатура от английского «Best Alternative To a Negotiated Agreement» - лучшая альтернатива переговорному соглашению) был предложен Р.Фишером и У.Юри.

Р.Фишер и У.Юри предложили список критериев, которые могут быть объективными. Это:

- Рыночная цена;
- Прецедент;
- Научная оценка случаев подобного рода;
- Профессиональная норма;
- Эффективность;
- Взаимность;
- Решение суда;
- Нормативный акт;
- Моральные нормы;
- Традиции.

Отсюда вытекают правила:

- Разрабатывайте объективные критерии;
- Никогда не поддавайтесь давлению, только принципам.

Таким образом, ваша цель на переговорах состоит в том, чтобы изменить «правила игры» от личной конфронтации к совместному решению проблемы.

Если вы хотите, чтобы другая сторона слушала вас, сначала выслушайте их.

Если хотите, чтобы другая сторона признала вашу позицию, признайте сначала их позицию.

Если хотите, чтобы другая сторона согласилась с вами, постарайтесь сначала согласиться с как можно большим числом утверждений другой стороны.

Отделяйте человека от проблемы.

Подчеркивайте, что вас объединяет с партнером по переговорам.

Постарайтесь построить хорошие отношения с участниками переговоров другой стороны до того, как возникнут трения.

Заменяйте «ты/вы» на «я/мы».

Обговорите правила переговоров.

Помогите другой стороне «сохранить лицо».

Если другая сторона нападает, не отвечайте нападением.

Ставьте целью переговоров не победу, а достижение взаимной выгоды.

Таковы основные правила переговоров с позиции взаимного выигрыша.

## § 10. ОСОБЕННОСТИ ТЕЛЕФОННЫХ ПЕРЕГОВОРОВ

Телефонное общение при решении служебных вопросов занимает едва ли не больше времени, чем личное общение. Поэтому так важно соблюдать правила делового разговора по телефону. Ненужные телефонные разговоры нарушают нормальный режим работы, затрудняют решение важных вопросов, требующих обдумывания и анализа в спокойной обстановке, мешают коллегам.

Телефон является одним из психологических раздражителей на работе. Как считают медики, достаточно длительное воздействие телефонных звонков отрицательно влияет на нервную систему.

Поэтому, во-первых, следует отрегулировать громкость звонка, чтобы он был слышен, но не заставлял вздрагивать, и, во-вторых, лучше сразу снимать трубку, как только услышите звонок. К тому же некоторые стеснительные люди, которые боятся потревожить своим надоедливым звонком абонента, услышав, что после первых гудков никто не отвечает, кладут трубку.

К важному телефонному разговору следует готовиться. У большинства людей до трети телефонного разговора занимают повторения, ненужные паузы и просто множество лишних слов.

Для сокращения времени разговора под рукой всегда должны быть авторучка, бумага, документы и данные, на которые, возможно, придется ссылаться, номера телефонов, адреса организаций или лиц, которые потребуются сообщить, а также календарь. Наличие этих своеобразных "реквизитов" телефонного разговора является составной частью культуры служебного общения.

При подготовке к служебному телефонному разговору прежде всего нужно определить цель разговора. Рекомендуется записать вопросы, которые вы хотите решить,

или сведения, которые вы хотите получить. Записанные вопросы помогут вернуться к нужной теме, если разговор уйдет в сторону, а также не упустить чего-то важного, чтобы потом не пришлось еще раз обращаться по этому вопросу.

Обращаться со служебными вопросами по домашнему телефону можно лишь в случаях, не терпящих отлагательства, или по просьбе самого хозяина. Но и в этом случае не рекомендуется звонить позднее 22 часов.

Если по домашнему телефону вполне уместно сказать: «Алло», то служебный разговор рекомендуется начинать с представления. По внешнему телефону называют, как правило, не свою фамилию (если это не персональный телефон), а организацию или подразделение. По внутреннему же телефону принято называть подразделение и фамилия поднявшего трубку. Отвечая на звонок по персональному телефону, следует всегда называть свою фамилию.

Первые фразы по телефону служат средством представления сторон друг другу, от них во многом зависит дальнейший разговор, поэтому, даже не зная, кто звонит, отвечать желательно доброжелательным тоном.

Инициатор разговора, услышав ответ, должен поздороваться и сразу представиться, то есть назвать свою фамилию, имя и отчество, а также организацию и должность. Чтобы не поставить человека в неловкое положение, заставив его мучительно вспоминать, как вас зовут, или лихорадочно листать записную книжку, пытаясь отыскать вашу фамилию, рекомендуется после фамилии назвать свои имя и отчество. Даже если вы звоните человеку, который вас знает, не следует рассчитывать на то, что каждый ваш знакомый хорошо помнит, как вас зовут.

Поскольку телефонный звонок может прозвучать в неудобное для другого человека время, после представления рекомендуется спросить, не помешали ли вы ему и если да,

то в какое время было бы удобно перезвонить. При этом можно коротко сообщить, по какому вопросу вы желали бы поговорить. Забыв спросить об этом и начав излагать суть своего вопроса, вы рискуете быть прерванным и почувствуете себя неловко, поставив в неловкое положение и того, кому позвонили. В лучшем случае вас выслушают, но рассчитывать на то, что разговор окажется эффективным, в таком случае не приходится, так как ваш собеседник в это время может быть не в состоянии сконцентрировать на вас внимание или вести доверительный разговор.

Если при разговоре на личные темы считается невежливым сразу заговаривать о деле, то служебный разговор, напротив, сразу же рекомендуется начинать с дела, сообщив, о чем пойдет речь. Обычно не принято спрашивать о причине звонка, но если нужного вам человека не оказалось на месте, подошедшему к телефону не только не запрещается, но рекомендуется поинтересоваться, не сможет ли он чем-либо помочь или что-то передать нужному вам человеку. В любом случае на столе того, кому звонили, следует оставить записку с переданной просьбой и фамилией звонившего. Желательно также указать время звонка.

Позвонивший, в свою очередь, должен сказать о причине звонка или, если он не может этого сделать в силу тех или иных причин, хотя бы назвать свою фамилию и время, когда он смог бы перезвонить, чтобы не заставлять человека гадать, кто мог им интересоваться.

Если вы положили трубку, чтобы кого-то пригласить к телефону, постарайтесь не забыть о ней, а также о том, что на другом конце провода ждут ответа. Естественно, позвонившему следует заранее поблагодарить человека, откликнувшегося на просьбу позвать нужного ему сотрудника к телефону.

В случае, когда вам необходимо на некоторое время отойти от телефона, чтобы навести справки или подобрать

необходимую информацию, сообщите собеседнику, как долго ему придется ждать, и спросите его, не будет ли удобнее, если вы перезвоните ему позднее.

Нередки случаи, когда набирают ошибочный номер или происходит неправильное соединение. Тогда следует помнить, что вас побеспокоили неумышленно и что позвонившему, возможно, так же досадно, как и вам. С вашей стороны извинений не требуется, а вот позвонившему сказать «простите» или «извините» не помешает.

Если во время разговора связь прерывается, следует положить трубку. По общепринятому правилу вновь набирает номер тот, кто позвонил. Это же правило действует и при определении длительности разговора, первым кладет трубку позвонивший.

В разговоре старшего и младшего, начальника и подчиненного независимо от того, кто позвонил, окончание разговора определяет старший или начальник.

Если вызванный к телефону спешит или занят, он должен, извинившись, тактично попросить позвонившего перенести разговор на другое, удобное для него время или, если это сделать затруднительно, изложить суть вопроса в наиболее краткой форме

Служебный разговор требует краткости и четкости. Следует постоянно помнить, что деловой разговор по телефону - это не подробный обмен мнениями, а обмен информацией оперативного значения с целью достижения определенного результата, а также выяснения позиции другой стороны по тому или иному вопросу.

Искусство ведения телефонных разговоров заключается в том, чтобы в минимально возможный отрезок времени сообщить все, что вы хотите сказать, и получить необходимую информацию. При этом важно помнить, что по телефону не ведутся разговоры, содержащие государственную и служебную тайну.

Следует учитывать, что при разговоре по телефону вы лишаетесь одного из важнейших средств передачи информации — мимики и жестов, зато обостряются все недостатки вербальной речи, усиливается значение тона, тембра голоса, интонации. Обращайте внимание не только на то, что говорит собеседник, но и на то, как он это говорит, чтобы понять, в каком психологическом состоянии он находится, что ему мешает в разговоре, чтобы не совершить ошибки.

По телефону рекомендуется говорить отчетливо, не торопясь и негромко, кроме случаев, когда в помещении слишком шумно или плохая связь.

Акустической особенностью телефонного разговора является эффект зеркальности: если на одном конце провода говорят тихо, то и отвечать будут тоже вполголоса, а если громко, то ответ будет дан повышенным голосом, поскольку у разговаривающих создается впечатление, что их плохо слышат.

Старайтесь особенно отчетливо произносить числа, имена собственные, согласные буквы. Это связано с тем, что слова с одинаковыми гласными и окончаниями могут по телефону звучать одинаково. Трудные для восприятия слова, особенно имена и фамилии, следует произносить по слогам или даже по буквам, используя для этого простые слова: чаще всего для этих целей используют общеизвестные имена.

В конце разговора рекомендуется поблагодарить собеседника за оказанную помощь, консультацию, информацию, высказать готовность к продолжению сотрудничества и попрощаться.

При всех трудностях разговора и возможном неприятном его содержании и дискуссионном характере разговор должен быть закончен на оптимистической ноте и в

доброжелательном тоне, что оставляет возможность продолжения контактов.

## § 11. ПРАВИЛА ПОСРЕДНИЧЕСТВА

Что делать, если другая сторона использует «грязные» тактические приемы? В этом случае рекомендуется:

- Обнаружить эти приемы;
- Обсудить их с другой стороной;
- Провести переговоры о правилах переговорах.

Если это не помогает, можно обратиться к посреднику. Основные правила посредничества сводятся к следующим.

1. Определите свою роль посредника.
2. Установите правила: слушать внимательно, ясно излагать свою точку зрения, использовать Я-Мы высказывания, искать ответы, удовлетворяющие потребности всех сторон.
3. Опишите подход «взаимного выигрыша» и его особое внимание к потребностям сторон.
4. Дайте возможность каждой стороне высказаться по существу обсуждаемой проблеме.
5. Проверьте, как это воспринимается другой стороной.
6. Используйте «метод зеркала», если эмоции в избытке.
7. Поощряйте Я-Мы высказывания.
8. Попросите объяснить, что необходимо предпринять для улучшения ситуации.
9. «Перенаправляйте» некорректное поведение участников.
10. Определите область, где возможно соглашение.
11. Предложите альтернативные варианты решения.
12. Подтвердите согласие по тем пунктам, по которым есть прогресс, пусть даже в принципе.
13. Предложите провести встречу для оценки эффективности принятого соглашения.

14. Удостоверьтесь в том, что стороны действительно согласны с принятым решением.
15. Поблагодарите стороны

## § 12. ЛИЧНОСТНЫЕ СТИЛИ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ

Вопрос о личностном стиле ведения переговоров – это, фактически два вопроса: во-первых, каковы должны быть личные качества «идеального переговорщика» и, во-вторых, как влияют личные качества переговорщика на ход и результаты переговоров.

Попытку ответить на этот вопрос предпринял американский исследователь Д.Дракман. Основываясь на материалах ролевых игр, он пришел к следующим выводам: чем яснее определены роли в ситуации переговоров, тем меньше влияния оказывают личные качества переговорщика на их ход, и наоборот, чем менее ясны позиции и планы участников переговоров, тем большую значимость приобретают личные качества переговорщика.

Российский исследователь М.Лебедева сформулировала три основных вывода, вытекающие из наблюдений Д.Дракмана.

Первый состоит в том, что в отличие от национального стиля ведения переговоров, который проявляется независимо от уровня их проведения, влияние личных качеств участника переговоров на ход переговоров находится в прямой зависимости от уровня проведения переговоров: чем выше уровень, тем большее значение приобретает личностный фактор.

Второй вывод заключается в том, что личностные качества участников переговоров оказываются более значимыми на переговорах в условиях конфликта. В таких случаях ситуация не столь легко просчитываемая, как на переговорах в условиях сотрудничества, а значит многое зависит от того, как поведет себя на переговорах конкретная личность.

Третий вывод сводится к тому, что при переговорах особенно подверженной воздействию личности оказывается область, связанная с восприятием и оценкой участником переговоров получаемой им информации.

## § 13. НЕКОТОРЫЕ НАЦИОНАЛЬНЫЕ СТИЛИ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ

Под *национальным переговорным стилем* понимаются особенности национального характера и культуры, наиболее распространенные особенности мышления, восприятия и поведения, которые влияют на процесс подготовки и проведения переговоров.

Несмотря на то, что исследователями роль и значение национальных особенностей трактуются по-разному (точки зрения варьируются от утверждения, что такие особенности отражают несущественные особенности переговорного процесса до версии, что проблемы, возникающие в ходе проведения переговоров, в значительной мере обусловлены национальными различиями), все признают наличие таких особенностей.

Национальные стили нельзя, разумеется, абсолютизировать, но необходимо учитывать при подготовке и проведении переговоров с зарубежными партнерами.

### *Американский стиль*

Британский исследователь П.Шарп пришел к выводу, что перед любым переговорщиком стоят три большие проблемы в общении с американцами: материальная, идеологическая и лингвистическая. Первая связана с тем, что американские представители на переговорах выступают от имени страны, гораздо более богатой и сильной, чем любая другая. Вторая проблема вытекает из первой и заключается в том, что американцы убеждены в своей абсолютной правоте. Третья проблема состоит в том, что большая часть международных переговоров ведется на английском языке – и порой простые формулировки американцев, кажущиеся

иногда даже слишком упрощенными, могут скрывать за собой гораздо более сложные позиции и приоритеты.

Американский переговорщик всегда хорошо подготовлен к переговорам, для него характерны такие качества, как профессионализм, открытость, самостоятельность, прагматичность. Для американцев остро стоит проблема «внутренних переговоров» между различными ведомствами, но, после того, как позиция согласована, члены американской делегации независимы в принятии решений.

На переговорах американцы концентрируют внимание на конкретной ключевой проблеме, стремясь выявить и обсудить не только общие возможные подходы к ее решению, но и детали, связанные с выполнением предварительных договоренностей. Он настойчиво пытаются реализовать свои цели, умеют и любят торговаться, иногда кажутся слишком напористыми, агрессивными, даже грубыми. Для них характерно применение тактики «пакета». Переговоры всегда ведут специалисты, подкрепленные солидной бригадой экспертов. Предпочитают индуктивный тип аргументации, причинно-следственные аргументы, предполагающий вывод заключения на основе фактического доказательства.

В общении американский переговорщик предпочитает неформальные отношения, менее склонен следовать этапам переговоров, демократизм проявляется в отказе от строгого следования протоколу. Стремление американцев к неформальному общению иногда может быть истолковано как фамильярность. Американцев редко интересует высокопарная риторика, они заинтересованы в оперативном рассмотрении вопросов повестки дня и как можно более быстром достижении выгодного соглашения.

На переговорах американцы, будучи воспитаны в уважении к СМИ, большое внимание уделяют общению с прессой.

### *Немецкий стиль*

Немецкие представители большое внимание уделяют подготовке к переговорам, тщательно прорабатывают свою позицию. Для них характерно вступление в те переговоры, в которых они с достаточной очевидностью видят возможность найти устраивающее их решение или уверены в возможности достижения договоренности.

На переговорах немцы систематичны и предпочитают обсуждать вопросы в строгом соответствии с согласованной заранее повесткой дня, последовательно, один за другим, тщательно рассматривая все детали и подробности. На переговорах сразу «берут быка за рога», как правило, начинают с главного вопроса повестки дня переговоров. Ведут переговоры, проявляя пристрастие к точности, пунктуальности, строгой регламентации поведения. Все предложения немцев носят сугубо деловой и конкретный характер. Немцы, как правило, очень серьезно относятся к переговорам, не приемлют юмора и шуток в процессе их проведения.

Предпочитают дедуктивный тип аргументации, основанный на том, что исходной точкой служит некий принцип, а доказательство строится как демонстрация применения этого принципа, что является типичным для традиций римского права.

Немецкий переговорщик отличается такими качествами, как развитое чувство субординации, расчетливость, педантичность, внутренняя собранность, пунктуальность, глубокое знание предмета переговоров. По отзывам дипломатов, немецкие представители отличаются

хорошей юридической подготовкой и глубокими знаниями юридических аспектов обсуждаемой проблемы. Немцам, в отличие от американцев, требуется больше времени для принятия решения, они проводят тщательный анализ альтернатив и проверяют все возможные случайности, не любят менять однажды принятое решение.

Как правило, немцы не подписывают соглашение, если не получают исчерпывающих гарантий их выполнения. Чрезвычайно точны и скрупулезны в выполнении достигнутых соглашений и этого же требуют от своих партнеров.

### *Английский стиль*

*Английский* переговорщик меньше внимания уделяет вопросам подготовки к переговорам. Англичане полагают, что в зависимости от позиции партнера на самих переговорах и будет найдено наилучшее решение. При этом они достаточно гибки и охотно отвечают на инициативу противоположной стороны. Вместе с тем переговоры с английскими партнерами предполагают тщательную подготовку и согласование.

Англичане выработали определенный ритуал переговорного общения, которого тщательно придерживаются. При всей своей приветливости и доброжелательности английские представители на переговорах абсолютно непоколебимы во всем, что касается соблюдения правил, а тем более законов. Здесь они не допускают снисхождения ни к себе, ни к другим. Как и американцы, англичане, как правило, исповедуют стратегию торга, умело и эффективно отстаивают свои интересы. Степень риска в принимаемых ими решениях, как правило, минимальна.

Сильной стороной английских переговорщиков является прекрасное знание страны, предмета, проблем, которые подлежат обсуждению. Их отличает очень высокий профессиональный уровень. Они умеют тщательно анализировать ситуацию на переговорах и делать прогнозы. Переговоры ведут с привлечением большого фактического, справочного и статистического материала.

Англичанам в целом присущи такие черты, как склонность к недосказанности, деловитость, независимость. У англичан высоко развито чувство справедливости, поэтому при ведении переговоров они исповедуют веру в «честную игру», не терпят хитрости и коварства. Английские традиции предписывают сдержанность в суждениях как знак уважения к собеседнику. Традиционным для англичан является умение избегать острых углов. Поэтому они избегают категоричных утверждений или отрицаний. Любимые выражения англичан – «мне кажется», «я думаю», «я полагаю», «возможно, я не прав» характеризуют склонность англичан по возможности не давать однозначных ответов «да» и «нет».

### ***Французский стиль***

Французы тщательно готовятся к переговорам. Пунктуальность рассматривается как проявление вежливости. Однако общее правило таково: чем выше статус гостя, тем большее опоздание допускается. Допустимо начинать переговоры с обсуждения не относящихся к теме переговоров проблем.

Большинство исследователей отмечают жесткий, зачастую конфронтационный подход к переговорам, как правило, не имеющий альтернативной позиции. Предпочитают вести переговоры на французском языке, даже если они владеют другими языками. Большое внимание

придается риторике, умению правильно изложить свою мысль. Как и немцы, предпочитают дедуктивный тип аргументации, демонстрируют на переговорах знание деталей, точность, тщательное изучение всех аспектов и последствий поступающих предложений. Для французских переговорщиков характерно разнообразие тактических приемов. При ведении переговоров осторожны, не любят торговаться, не выносят давления.

### *Японский стиль*

В японском национальном характере выделяется трудолюбие, развитое эстетическое чувство, приверженность традициям, дисциплинированность, преданность авторитету, чувство долга, вежливость, аккуратность, самообладание. Особенности национальной японской культуры и системы воспитания оказывают влияние и на процесс ведения ими переговоров.

Они много внимания уделяют изучению тех, с кем устанавливают контакты и ведутся переговоры, для них характерно пристальное внимание к развитию личных отношений с партнером. Японцы очень серьезно относятся к переговорам и считают, что чем больше времени затрачено на них, тем лучше, поскольку стороны лучше узнали друг друга, обсудили возможно большее количество деталей будущего соглашения.

Японцы умеют слушать партнера, демонстрируют внимание, поощряя собеседника высказываться. Европейцы нередко интерпретируют эту манеру японцев как выражение согласия с излагаемой точкой зрения. На самом деле, предельно учтливое внимание, согласное кивание головой, японское «хай» - «да», вовсе не означает согласия. Это всего-навсего подтверждение того, что сказанное услышано или

понято. На угрозы, как правило, не реагируют, однако с более слабым партнером сами могут прибегнуть к угрозам.

Замечено, что японцы стремятся избегать столкновения позиций во время официальных переговоров, нарушения гармонии, достигнутой в отношении с другими участниками переговоров. Слово «нет» практически отсутствует в лексиконе японских переговорщиков. Это не значит, что японец не может отказать, просто отказ не принято выражать прямо, чтобы не огорчать собеседника. Для японской стороны на переговорах не характерны особые подвижки в первоначальной позиции или значительные изменения в тактике ведения переговоров.

Для японцев характерно стремление позитивно отвечать своим партнерам, если те делают им большие уступки. Уступки со стороны партнера по переговорам поднимают их в глазах японцев. Они рассматривают это как проявление уважения к себе. Практически всегда это означает, что партнер, пошедший на уступки в одном вопросе, может рассчитывать на встречную уступку.

Характерной чертой японского стиля переговоров является их высокая чувствительность к общественному мнению. Понятие «сохранить лицо» чрезвычайно много означает в японской культуре. В практике переговоров известны случаи неадекватно высоких в материальном плане компенсаций с японской стороны тех или иных накладок в выполнении ею взятых на себя обязательств во имя так называемого «сохранения лица».

Японцам свойственна аккуратность, обязательность, точность, выполнение обещаний. Механизм принятия решений отличается высокой степенью согласований и утверждений, что нередко ведет к затягиванию переговоров. Большое значение придается консенсусу среди участников переговоров, в том числе и в своей делегации.

### *Китайский стиль*

Для *китайского* национального стиля характерно формирование многочисленных делегаций с приглашением большого числа экспертов, достаточно четкое разграничение и соблюдение трех этапов переговоров. Большое внимание китайские переговорщики уделяют внешнему виду партнеров, манере поведения, предпочитая устанавливать контакты с партнерами более высокого социального статуса или должностного положения. Так же как и японские переговорщики, китайцы проповедуют на переговорах «дух дружбы», приветствуют знаки симпатии китайской стороне. Китайцы предпочитают стратегию торга и тактику «ухода», предпочитая, чтобы партнер первым «открывал карты», редко меняют первоначальную позицию и, как правило, на уступки идут только под угрозой тупика или срыва переговоров.

Процесс принятия решения схож с японским. Как правило, китайская делегация не самостоятельна в принятии решения, почти всегда требуется согласование и одобрение принятого решения центром. Но принятые и согласованные договоренности китайская сторона соблюдает.

### *Арабский стиль*

*Арабский* национальный стиль характеризуется следующими особенностями. Арабы предпочитают торг за столом переговоров, умеют и любят торговаться долго и основательно. На переговорах с арабами поэтому практически нет смысла планировать, а уж тем более информировать арабскую сторону о точно ограниченном периоде времени, который вы задумали потратить на

выработку договоренностей. Это может вызвать негативную реакцию, а порою и быть воспринято как оскорбление.

Арабы легко идут на контакты, предпочитают принимать во внимание человеческий фактор, придают большое значение личным встречам, установлению доверительных, дружеских отношений с партнером по переговорам, умеют слушать.

В ходе дискуссий эмоциональны, не любят открытой критики в свой адрес, неприятные факты необходимо преподносить в форме, ни в коем случае не затрагивающие национальное достоинство, честь и гордость представителей арабской стороны, поэтому на переговорах с арабами требуется большое терпение и выдержка.

Фатализм стал чертой национального характера арабов, поэтому если что-то идет не так, как планировалось, араб не станет винить себя («на все воля Аллаха»). Восточную вежливость арабов не стоит воспринимать как согласие с вашей точкой зрения. В тоже время уклончивую реакцию на ваше предложение не стоит воспринимать как отказ от предложения.

## ВМЕСТО ЗАКЛЮЧЕНИЯ

Вместо заключения позволим себе обширную цитату из книги профессора Сорбонны Лионеля Белланже «Переговоры».

Переговоры, писал он, – «факт повседневной жизни, способ жить вместе, мыслить отношения с другими людьми в терминах согласия и урегулирования разногласий. Они – доказательства доверия людей друг к другу, их открытости и признания наличия между ними хотя бы минимума солидарности. Вести переговоры означает принимать и ценить отношения взаимозависимости, избегать «демонов» враждебности, господства, хитрости, зла.

Различные концепции переговоров подразумевают целую мораль, и в основном эта мораль заключается в уважении человеческой личности. Конструктивные отношения, которые мыслятся как образец для интерактивного взаимодействия типа «эгоист – альтруист», предполагают сближение желаний участвующих в переговорах сторон с тем, чтобы уточнить и затем сопоставить их разногласия в целях наилучшего их дальнейшего урегулирования...

Становясь более прозрачными, предоставляя материал для размышления над психологическими предпосылками и избегая участи рассматриваться лишь в качестве инструмента достижения цели (процедуры) или совокупности условностей (обычай и ритуалы), переговоры как вид взаимоотношений будут становиться все менее подозрительными. Таким образом, переговоры будут выполнять свою роль *gentleman-agreement* в зависимости от того, какое место и значение люди захотят им отвести».

## ПОНЯТИЙНЫЙ СЛОВАРЬ

**Альтернатива** (фр. alternative от лат. alter - один из двух) – выбор между взаимоисключающими возможностями; каждая из исключающих друг друга возможностей.

**Арбитраж** – представление сторонами переговоров своих соображений третьей стороне, которая выносит заключение, содержащее решение проблемы.

**Консенсус** (от лат. consensus – согласие, единодушие) – процедура принятия решения путем согласования позиций без проведения голосования.

**Конфронтация** (от лат. con – против + frons – лоб, фронт) – противоборство, столкновение, противопоставление.

**Моральные нормы** – правила поведения, сложившиеся в обществе в соответствии с общепринятыми представлениями о добре и зле, выполняемые в силу внутреннего убеждения.

**Нормативный акт** – письменный документ, создаваемый в результате правотворческой деятельности компетентных государственных органов или всего народа (в порядке референдума), по установлению и признанию норм права, вводящий, изменяющий или отменяющий правила общего характера.

**Посредничество** – процесс, при котором беспристрастная третья сторона помогает конфликтующим сторонам выработать взаимно удовлетворяющее решение (соглашение).

**Прецедент** – случай имевший место ранее и служащий примером или оправданием для последующих случаев подобного рода.

**Пролонгация** – продление действия договора до истечения срока его действия с целью обеспечения его непрерывности.

**Традиция** – сложившиеся способы поведения людей, социальных групп, передаваемые из поколения в поколение.

## ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

### ЗАДАНИЕ 1

Ознакомьтесь с 12 видами ответных суждений, которые являются основными барьерами в общении, то есть каждый раз, когда мы высказываем эти или подобные суждения в ответ на то, что слышим, мы создаем трудности в общении.

1. Приказ, указание, команда
  - Повторите еще раз
  - Говорите медленнее
  - Не говорите со мной подобным образом
2. Предупреждение, угроза, обещание
  - Еще раз повторится такое – и с Вами все кончено
  - Вы пожалеете, если сделаете это
3. Поучение
  - Вам следует пойти первым
  - Это неправильно
  - Вам не следует так поступать
4. Совет, рекомендация
  - Почему бы Вам не сказать так?
  - Попробуйте поступить так
5. Нравоучения, логическая аргументация
  - Посмотрите на это иначе
  - Вам это поручено, значит – это Ваша проблема
  - В Вашем возрасте я и такого не имел
6. Осуждение, критика, обвинение
  - То, что Вы сделали, глупо
  - Я больше не могу спорить с Вами
  - Я ведь предупреждал Вас, что это случится
7. Похвала, согласие

- Я считаю, что Вы были правы
  - Это было замечательно
  - Я горжусь Вами
8. Брань, унижение
- Ну, хорошо, господин Всезнайка
  - Все женщины одинаковы
9. Интерпретация, анализ
- В сами в это не верите, не так ли?
  - Вы говорите это, чтобы только расстроить меня
  - Теперь мне понятно, почему Вы это сделали
10. Успокаивание, сочувствие, утешение, поддержка
- В следующий раз Вы будете чувствовать себя лучше
  - Я тоже испытал такое чувство
  - Все делают ошибки
  - Мы все поддерживаем Вас
11. Выяснение, допрос
- Кто Вас надоумил?
  - Что же Вы сделаете в следующий раз?
12. Отвлечение внимания, шутка
- Выбросите это из головы
  - Давайте поговорим о чем-нибудь другом
  - А что, если каждый раз, когда что-нибудь не получается, бросать заниматься этим?
  - Какие ошибки характерны для Вас?

## ЗАДАНИЕ 2

Умеете ли Вы слушать?

Когда я кого-то слушаю	Часто	Редко
1. Легко отвлекаюсь чем-то посторонним		
2. Делаю вид, что слушаю		
3. Слушаю из вежливости		
4. Реагирую на слова с эмоциональной окраской		
5. Перебиваю собеседника		
6. Отвлекаюсь от неинтересных для меня суждений		
7. Мечтаю о чем-нибудь, когда собеседник говорит медленно		
8. Отмечаю про себя ошибки в его речи или поведении		
9. Пока слушаю, обдумываю, что скажу в ответ		

### ЗАДАНИЕ 3

Считается, что в общении мужчины склонны сосредотачиваться больше на содержании разговора.

Женщины же больше внимания уделяют самому процессу общения.

Мужчины обычно слушают внимательно первые 10-15 секунд, потом начинают слушать себя и искать, что сказать в ответ.

Женщины реже перебивает собеседника, а когда перебивает их самих, то возвращаются к тем вопросам, на которых их остановили.

«Перебивание» - начало разговора слушающим до того, как собеседник закончил говорить.

«Возврат» - попытка собеседника восстановить ход мыслей на момент, когда его перебили.

1. Понаблюдайте разговор двух собеседников одного пола.
2. Понаблюдайте разговор двух собеседников разного пола.

Подсчитайте все случаи «перебивания» и «возврата» каждого собеседника.

## ЗАДАНИЕ 4

Слова говорящего	Выражаемое чувство
1. Я сыт по горло вашими извинениями	
2. Хорошо, я извинюсь. Что еще вы от меня хотите?	
3. Если бы я и попытался, я все равно не смог бы в тот момент подготовить реферат.	
4. Вы хотите меня проверить?	
5. Я бы с ней так не обошелся!	
6. Не могли бы вы перенести зачет на следующую неделю? У меня в пятницу еще один экзамен.	
7. Кажется, он все делает лучше, несмотря на то, что у него нет такого опыта, как у меня.	
8. Я не могу понять этих людей. Может, хватит им угождать!	
9. Я никогда больше не буду ей помогать. Ни слова благодарности за все, что я для нее сделал (а)!	
10. Мы могли бы попробовать снова, но, честно говоря, я думаю, что этого делать не стоит.	

## ЗАДАНИЕ 5

Вопрос	Да	Нет
1. Верно ли, что вы редко слушаете собеседника, потому что заняты мыслями о том, что собираетесь сказать в следующий момент?		
2. Прерываете ли вы собеседника, чтобы высказать ваши собственные идеи или суждения?		
3. Склонны ли вы искажать мысли говорящего, чтобы они больше соответствовали вашим представлениям?		
4. Бывает ли так, что вы демонстрируете свою исключительную осведомленность, используя выражения типа: «Я это знаю», «Это правильно» или «Да-да»?		
5. Когда человек задает вам вопрос, можете ли вы сказать нечто более существенное, чем «Я знаю» или «Мне все равно»?		
6. Верно ли, что вы чувствуете твердую почву под ногами лишь когда говорите о себе?		
7. Можно ли сказать, что вас живо интересуют многие различные вещи, темы и т. п.?		
8. Если вы несогласны с каким-либо высказыванием, можете ли вы возразить, не проявляя гнева или высокомерия?		
9. Верите ли вы полностью своим словам, когда сообщаете что-то о каких-либо фактах?		
10. Можно ли сказать, что вы всегда абсолютно внимательны, слушая вашего		

собеседника?		
--------------	--	--

**Ключ для оценки:**

Поставьте себе 1 балл за каждый ответ «Нет» на вопросы 1-6 и за каждый ответ «Да» на вопросы 7- 10.

**Оценка теста.**

**8-10 баллов.** Вы прекрасно владеете искусством поддерживать беседу и людям нравится общаться с вами. Продолжайте читать, слушать, наблюдать и учиться, чтобы обогатить свое умение.

**4-7 баллов.** Вы - обычный «средний» собеседник, не слишком побуждающий других общаться с вами. Не огорчайтесь. Пусть этот результат станет отправным пунктом в вашем совершенствовании.

**0-3 балла.** Вы завоевали сомнительный титул «Убийца разговора». Если вы хоть немного уважаете своих друзей и хотите быть хоть немного популярным, немедленно начинайте избавляться от своих дурных привычек.

## ЗАДАНИЕ 6

Вопрос	Да	Не т
1. Склонны ли вы высказывать свои рекомендации, когда обеспокоены или утомлены?		
2. Бывают ли в ваших критических замечаниях нотки раздражения, скуки или сарказма? (спросите кого-нибудь)		
3. Стараетесь ли вы понять и учесть физическое или эмоциональное состояние собеседника, прежде чем выскажете свои замечания?		
4. Нравится ли вам оставлять за собой последнее слово, прибегая к выражениям типа: Я же тебе говорил, Я так и думал, Ну, что, я оказался прав, не так ли?		
5. Можете ли вы так легко высказать похвалу, как и отметить погрешность?		
6. Верно ли, что вы испытываете тайное чувство превосходства или неполноценности?		
7. Когда вы делаете ошибки, свойственно ли вам обычно находить для них оправдания?		
8. Прислушиваетесь ли вы к предложениям, критическим замечаниям в ваш адрес и объективно ли их оцениваете?		
9. Склонны ли вы поднимать большой шум по пустякам?		
10. Можете ли вы молча слушать другого, не давая немедленный ответ на все, что произносится?		

11. Часто ли ваше лицо выражает гнев, отвращение или нетерпение?		
12. Столкнувшись с ошибкой, вы чаще испытываете гнев или стремитесь исправить ее?		

**Ключ.**

Все ответы должны быть «Нет», кроме 3, 5, 8 и 10.

**Оценка теста.**

**12 баллов.** Вы умеете просто артистично давать людям рекомендации.

**8-10 баллов.** Вы высказываете критику таким образом, что она принимается как помощь, а не как упрек. Вы помните, что главная цель критики - помочь человеку стать лучше.

**4-8 баллов.** Ваш подход, в основном, негативный. Вы обращаете внимание прежде всего на противоречия, а не стремитесь достигать согласия.

**0-3 балла.** Вам свойственно «выдавать» критику, сдобренную ядом. Есть более быстрые, легкие и надежные способы исправить то, что вам не нравится. Помните - такая критика напоминает ситуацию, когда в ходе борьбы с вредителями дерева вместе с гусеницами обрывают все листья.

## ЗАДАНИЕ 7

Вопрос	Да	Нет
1. Счастливы ли вы, когда бываете в одиночестве?		
2. Можете ли вы обычно предвидеть, что собираетесь делать и что может произойти в данный момент?		
3. Есть ли несколько вещей, которые вы можете делать по-настоящему здорово?		
4. Чувствуете ли вы, что судьба играет с вами злые шутки?		
5. Если вы совершите ошибку, вы скорее признаете ее, чем будете искать себе оправдание?		
6. Нравятся ли вам все, кого вы знаете?		
7. У вас часто бывают страшные сновидения?		
8. Вы вежливы по отношению к тем, кто вас критикует?		
9. Можно ли сказать, что вас искренне интересуют проблемы других людей?		
10. Стараетесь ли вы использовать всякую возможность, чтобы оценить самого себя, свои сильные и слабые стороны?		

### **Ключ.**

1. Да; 2. Да; 3. Да; 4. Нет; 5. Да; 6. Нет; 7. Нет; 8. Да; 9. Да; 10. Да.

### **Оценка теста.**

**8-10 баллов.** По всей вероятности, критика идет вам на пользу, она не ранит вас; вы относитесь к ней рационально и вполне контролируете свои эмоциональные реакции.

**4-7 баллов.** Вы склонны болезненно реагировать на критику, сильно переживать ее, хотя в значительной степени это зависит от того, кто высказывает критику и каково ваше настроение в данный момент.

**0-3 балла.** Вас легко ранить критикой вследствие вашей чрезмерной чувствительности. Помните, что если вы будете искренне сочувствовать окружающим и пытаться понять их, то их замечания или действия в ваш адрес потеряют свой ранящий характер. Вспоминайте время от времени слова одного мудрого человека: «Мы можем многому научиться из выражений несогласия, которые высказывают другие люди в наш адрес, потому что это заставляет нас думать; когда нам говорят приятное, то это побуждает нас просто радоваться».

## ЗАДАНИЕ 8

Вопрос	Да	Нет
1. Высказывая свою точку зрения, всегда ли вы смотрите на того человека или на ту группу людей, к кому обращаетесь?		
2. Легко ли вас расслышать во время разговора?		
3. Используете ли вы термины, которые понятны вашим слушателям?		
4. Если ваше утверждение весьма оригинально, можете ли вы привести по меньшей мере пару серьезных доводов в его пользу?		
5. Легко ли вы теряете контроль над своими чувствами?		
6. Легко ли вас обескуражить высказыванием, вопросом, шуткой и пр.?		
7. Склонны ли вы давать обещания, которые не в состоянии выполнить или которые не выполняете?		
8. Есть ли у вас привычка запоминать интересные факты из прочитанного, увиденного или услышанного?		
9. Часто ли люди пугают вас?		
10. Любите ли вы поспорить ради спора?		

### **Ключ.**

Поставьте себе по 1 баллу за каждый ответ «Да» на вопросы 1, 2, 3, 4, 8 и за каждый ответ «Нет» на вопросы 5, 6, 7, 9, 10.

### **Оценка теста.**

**0-3 балла.** Извините, но вы вряд ли сможете добиться успеха в обмене мнениями. Ваша сила воздействия на собеседника довольно слаба, но не отчаивайтесь! Вероятно, вы приятный человек и у вас найдутся друзья, которые смогут отстоять вашу позицию.

**4-8 баллов.** Вы обладаете средними способностями к оказанию воздействия. Иногда вы отстаиваете свою позицию, но часто этого сделать не удается. Возможно, этот краткий опросник даст вам некоторые указания для дальнейшего совершенствования.

**9-10 баллов.** Вы нас убедили! Вы умеете убеждать.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Андреев В. И. Конфликтология: искусство спора, ведения переговоров и разрешения конфликтов. Казань, 1992.
2. Белланже Л. Переговоры. 5-е изд. (Пер. с франц., под ред И.В.Андреевой). СПб. 2002.
3. Войскунский А. Е. Я говорю, мы говорим...: очерки о человеческом общении. 2 изд. - М., 1990.
4. Головаха Е. И., Панина Н. В. Психология человеческого взаимопонимания. - Киев, 1989.
5. Деловое общение. Деловой этикет: Учебное пособие для студентов вузов (автор-составитель И.Н.Кузнецов) М., 2004
6. Каррас Ч. Л. Искусство ведения переговоров. - М.: ЭКСМО, 1997.
7. Корнелиус Х., Фэйер Ш. Выиграть может каждый. Как разрешать конфликты. М.: Стрингер, 1992.
8. Кременюк В.А. Предисловие // Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или Переговоры без поражения / Пер. с англ. - М.: Наука, 1990. - с. 5-14.
9. Лебедева М.М. Вам предстоят переговоры. - М.: Экономика, 1993.
10. Лукашук И.И. Искусство деловых переговоров: Учебно-практическое пособие. М., 2002
11. Мастенбрук В. Переговоры. - Калуга: Калужский институт социологии, 1993.
12. Мелибруда Е. Я-Ты-Мы: Психологические возможности улучшения общения. / Пер. с польск. - М., 1986.
13. Милич П. Как проводить деловые беседы. / Пер. с сербохорв. 2 изд. - М., 1987.
14. Мокшанцев Р. И. Психология переговоров.- М.-Новосибирск, 2002.
15. Ниренберг Дж. Маэстро переговоров. - Минск: Парадокс, 1996.

16. Саркисян Б. Победа на переговорах. - СПб: Питер, 1998.
17. Сухарев В. А. Мы говорим на разных языках. М., 1998.
18. Фишер Р., Эртель Д. Подготовка к переговорам. - М., 1996.
19. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или Переговоры без поражения / Пер. с англ. - М.: Наука, 1990.
20. Щербатый Ю. Искусство обмана. - М.: ЭКСМО-Пресс, 1998.
21. Эрнст О. Слово предоставлено вам (Практические рекомендации по ведению деловых бесед и переговоров) / Сокр. пер. с нем. - М.: Экономика, 1988.
22. Юри У. Преодолевая "нет", или Переговоры с "трудными" людьми. - М.: Наука, 1993.
23. Cohen H. You Can Negotiate Anything. - New-York, 1982.
24. Cohen R. Negotiating Across Cultures. - Wash., D.C.: US Institute of Peace, Revised Edition, 1997.
25. Fischer R. Brown S. Getting Together: Building a Relationship That Gets to Yes. - Boston, 1988.
26. Fuare G.O., Rubin J. (eds.). Culture and Negotiation. - L: Sage, 1995.
27. Nierenberg G.-I. L'art de persuader et de bien negocier. Paris:Tchou. 1970
28. Raiffa H. The Art & Science of Negotiation. - Cambridge (Mass.): Harvard University Press, 1982.
29. Rapoport A. Fights, Games, Debates. Ann Arbor, University of Michigan Press, 1960.
30. Scott W. P. The Skills of Negotiating. - Adlershot, 1981.
31. Zartman I.W, Berman M.R. The Practical Negotiator. - New Haven: Yale University Press, 1982.

#### Интернет-ресурсы

32. Гарвардский проект по переговорам (<http://www.pon.harvard.edu>)

**Шеретов Сергей Гордеевич**

**Ведение переговоров**

**Учебное пособие**