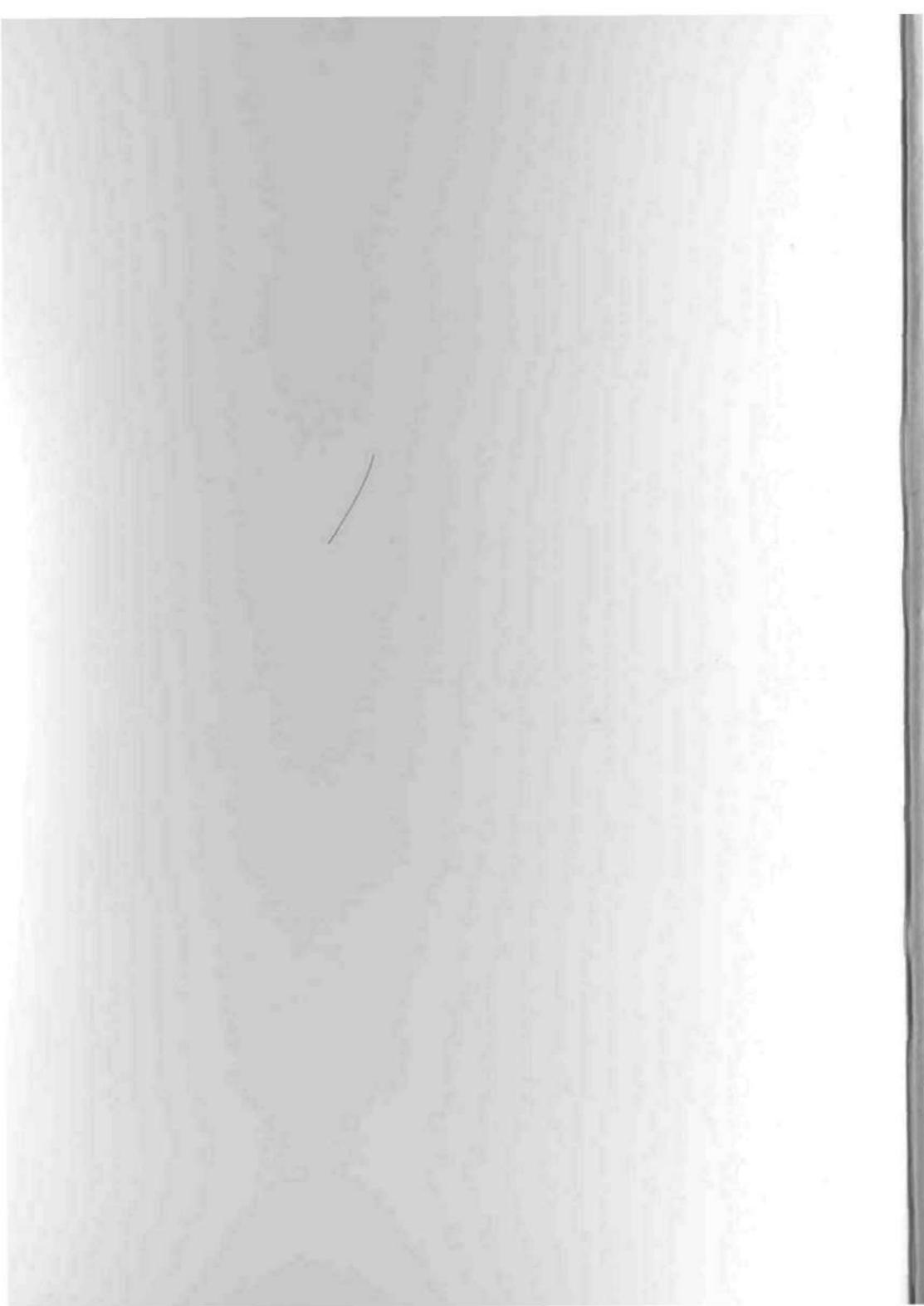


Э.Я. Соловьев



Искусство проведения **ПЕРЕГОВОРОВ**


Ось-89



Э.Я. Соловьев

Искусство проведения
ПЕРЕГОВОРОВ



УДК 341
ББК 67.91
С 603

Автор: *Соловьев Эдуард Яковлевич*, профессор, преподаватель Высших Столыпинских курсов государственного права и управления

Соловьев Э.Я.

С603 Искусство проведения переговоров. – М.: «Ось-89», 2006. – 160 с.

ISBN 5-98534-358-8

В книге рассматриваются организационная и содержательная части подготовки к переговорам, стратегия и тактика их проведения, а также техники выигрышного поведения сторон на переговорах, от которых зависит их успех (или неуспех).

Книга, без сомнения, будет полезна каждому, кто стремится преуспеть в жизни и делах.

ББК 67.91

ISBN 5-98534-358-8

© Соловьев Э.Я., 2006
© «Ось-89», 2006

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
I. Подготовка и проведение переговоров.....	6
1. Подготовка переговоров	6
2. Проведение переговоров	36
3. Деловая беседа (переговоры) по телефону	61
II. Техники и методы ведения переговоров.....	67
III. Национальные стили ведения переговоров	89
Заключение	138
Терминологический словарь	139
Приложения	143
Литература	159

ВВЕДЕНИЕ

Переговоры становятся частью нашей повседневной жизни. Этому требуют такие появившиеся в российской жизни реалии, как многопартийность в политике и рыночные отношения в экономике. Сегодня все чаще приходится прибегать к переговорам, поскольку каждый человек хочет участвовать в принятии решений, которые затрагивают его интересы. Все меньше и меньше людей соглашается с навязанными кем-то решениями, будь то в деловой сфере, политике или семейных отношениях.

Переговоры – это поиск взаимоприемлемых решений. Уже сегодня большинство из них достигается только путем переговоров. На переговоры возлагают определенные надежды, справедливо полагая, что они должны:

- привести к разумному соглашению, если таковое возможно;
- улучшить или, по крайней мере, не испортить отношения.

Современные средства связи позволяют решать многие деловые вопросы без встреч со своими партнерами. Но они эффективны только тогда, когда уже достигнуто взаимное понимание между сторонами и согласованы основные условия делового сотрудничества.

В решении принципиальных вопросов главную роль играют личные контакты. Они могут осуществляться в разнообразных формах: от неофициальных встреч до официальных переговоров с заранее подготовленной повесткой дня. Успех личных контактов зависит от того, удалось ли достигнуть взаимопонимания, а это требует тщательной подготовки любой встречи, даже если она носит неофициальный характер.

Любые переговоры – это каждый раз новый предмет для обсуждения, новые условия, новые участники. Но все же есть нечто общее – это подготовка к переговорам и порядок их проведения.

1. ПОДГОТОВКА И ПРОВЕДЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ

1. Подготовка переговоров

Переговоры организуются по инициативе одной из заинтересованных сторон по определенному поводу и с определенной целью. Если другая сторона принимает предложение, то наступает один из важнейших этапов – подготовка переговоров. Именно на этом этапе закладывается основа для их успешного проведения. От того, насколько тщательно они будут подготовлены, зависит не только их результат, но и сам процесс: будут ли переговоры затяжными и конфликтными или пройдут быстро, без неожиданностей и срывов, партнеры смогут договориться между собой без особого труда, или с большим трудом, или не договориться вообще.

Немаловажная роль при подготовке переговоров принадлежит юристам. Они, в частности, участвуют в толковании инструкций и директив, в анализе предложений других участников, вносят свой вклад в осуществление неофициальных контактов, которые являются необходимой частью любых переговоров.

Переговоры, как и медаль, имеют две стороны: внешнюю (протокольную) и внутреннюю (содержательную). Что касается первой, то на протяжении многолетней практики выработаны определенные правила, пренебрегать которыми ни в дипломатии, ни в деловом мире не принято. В чем их суть?

О дне, часе и месте проведения переговоров договариваются заранее. Получив согласие, следует прибыть в назначенное время, не заставляя другую сторону ждать. Нарушение этого правила рассматривается как неуважение к принимающей стороне, что может повлиять на ход переговоров. В случае непредвиденной и незначительной по времени задержки следует принести свои извинения. Это важно еще и потому, что руководитель принимающей стороны имеет полное право, прождав партнеров по переговорам положенное по этикету время, заняться другим важным для себя делом, перепоручив переговоры своим помощникам, или вообще в этот день отказаться от встречи.

При определении времени начала переговоров обычно исходят из их продолжительности. Как правило, они назначаются на 9.30 или 10.00. Если переговоры проводятся во второй половине дня, то их следует закончить не позднее 17.00 или 18.00. Так уж сложилось, что наиболее подходящими днями для проведения переговоров считаются вторник, среда и четверг.

Место проведения переговоров определяется взаимной договоренностью сторон. Переговоры проводятся в специально оборудованном помещении. Желательно, чтобы оно было без окон в целях избежания прослушивания снаружи. Принимающая сторона должна уже в полном составе находиться в этом помещении в ожидании партнеров по переговорам.

Рассаживаются за столом переговоров только после того, как свое место займет руководитель принимающей стороны. Он может посадить главу прибывшей делегации по правую руку от себя или напротив себя. Второй вариант встречается наиболее часто, так как в переговорах принимают участие помощники и другие члены делегации.

На данном этапе происходит обмен визитными карточками, которые вручаются не во время приветствия, а за столом переговоров. Обмен ими ведется строго по ранжиру, начиная с самых высокопоставленных членов делегации. При большом количественном составе участников такой обмен затруднен, поэтому не обязателен. В этом случае перед каждым участником переговоров находится список членов делегации партнеров, по возможности с указанием полных имен и должностей.

Инициатива ведения беседы всегда принадлежит главе делегации принимающей стороны. Это принято по законам гостеприимства. Он же следит за тем, чтобы в разговоре не возникало продолжительных пауз, иначе наступившее молчание гостями может быть воспринято как намек на окончание встречи.

На переговорах не принято перебивать выступления партнеров. Уточняющие вопросы можно задать после выступления. Широко практикуется передача главами делегаций слова для выступления другим

членам своей делегации, а также экспертам и советникам.

Инициатива окончания любой беседы остается за руководителем делегации прибывшей стороны. Но, расставаясь, обе стороны должны помнить о взятых на себя обязательствах и добросовестно их выполнять.

По окончании переговоров устраивается протокольное мероприятие (прием).

По возвращении с переговоров не следует забывать поблагодарить письмом принимавшую сторону за гостеприимство, даже в том случае, если переговоры были не совсем плодотворными. Этого требуют правила делового этикета.

Подготовка к переговорам предполагает всестороннее знание проблемы, которую следует обсудить. Практика показывает, что на решение вопроса при личной встрече уходит гораздо больше времени, чем на написание письма и получение ответа на него. Но личный контакт предпочтительнее по многим психологическим и тактическим причинам, среди которых немаловажной является выигрыш темпа.

Переговоры по принципиальным вопросам взаимоотношений, условий договоров или контрактов должны проводиться только с авторитетными представителями другой стороны. Переговоры обязательно предполагают диалог равных, поэтому уровень переговоривающихся сторон пока все еще является суще-

ственным фактором, ускоряющим или тормозящим принятие ожидаемого решения.

Знание существующих в организации-партнере правил, обычаев и внутренних взаимоотношений ("кто есть кто") позволит избежать просчетов, которые могут затормозить принятие ожидаемого решения. Примером такого просчета может служить ссылка на мнение человека, которого собеседник не признает в качестве авторитета по рассматриваемым проблемам или просто недолюбливает.

Содержательная сторона подготовки к переговорам включает в себя анализ проблемы и диагностику ситуации; формулирование общего подхода к переговорам, целей, задач и собственной позиции на них; определение переговорной позиции, возможных вариантов решения проблемы и согласования интересов; подготовку предложений и их аргументацию; составление необходимых документов и материалов.

В зависимости от содержания переговоров решается вопрос о привлечении экспертов.

Итак, подготовка к переговорам начинается с *анализа проблемы и диагноза той ситуации*, которая привела к необходимости проведения переговоров и выработки на них совместных с партнером решений. Для этого вначале требуется проанализировать свои интересы и возможные интересы партнера по переговорам: в чем они совпадают и в чем расходятся, какие инте-

ресы являются взаимоисключающими или непересекающимися и какие решения возможны в данной ситуации. Наверное, не нуждается в пояснении то, что переговоры всегда предполагают частичное совпадение и одновременно частичное расхождение интересов, а непонимание интересов партнера часто приводит к срыву переговоров.

Различные интересы не обязательно противоречат друг другу. Со взаимоисключающими интересами дела обстоят более или менее понятно. Они предполагают, что стороны хотят одного и того же, например претендуют на определенный сегмент рынка или установление квот на определенный вид продукции. А под непересекающимися интересами понимаются такие из них, когда реализация интересов одной из сторон никак не затрагивает интересы другой.

Анализ интересов сторон должен привести к ответу на вопрос: есть ли иные пути решения проблемы, требующие меньших затрат и усилий? Если другого пути нет, кроме переговоров, то следует выработать *общий подход к данным переговорам и собственную позицию на них*. Для этого следует определить, зачем нужны данные переговоры: решить проблему или только выявить точки зрения партнера на эту проблему? С какими целями предположительно идет на переговоры партнер? На что следует ориентироваться при проведении переговоров – на торг или на совмес-

тний с партнером анализ проблемы? Все это должно быть четко сформулировано и проанализировано.

Разумеется, общий подход (иногда его называют концепцией переговоров) может меняться в процессе их проведения.

Важнейшим элементом подготовки к переговорам является *определение возможных вариантов решения*. Переговоры почти всегда предполагают наличие нескольких вариантов решения проблемы. Найти и оценить эти варианты следует еще до начала переговоров. Какой из них в наибольшей степени отвечает вашим интересам? Возможна ли его корректировка с тем, чтобы он был более приемлемым? Какие негативные моменты он в себе несет? На эти вопросы надо постараться найти ответы еще в ходе подготовки к переговорам. Конечно, в процессе совместного обсуждения с партнером возможно нахождение нового варианта решения. И все же хорошая подготовка к переговорам предполагает предварительный просмотр максимального числа вариантов решений. Но они не являются равнозначными для участников переговоров: какой-то более приемлем для одной стороны, какой-то – для другой. Этот этап подготовки предполагает оценку и ранжирование вариантов в зависимости от степени их приемлемости.

Нередко, когда речь идет о выработке совместного решения в ходе переговоров, подчеркивается необхо-

димось нахождения единственно правильного решения. Но в большинстве случаев его просто невозможно выработать. Практически всегда имеется несколько вариантов, все они в той или иной степени отвечают различным интересам сторон и в этом смысле будут правильными. Поэтому, готовясь к переговорам, не следует ограничиваться одним предполагаемым решением. Лучше сразу подумать о некотором наборе возможных вариантов.

Участники переговоров стараются разработать такие варианты решений, которые помогут достичь целей, которые они перед собой ставят. Обычно реализуется несколько основных целей, каждая из которых имеет множество подцелей, просмотреть и тем более просчитать их весьма сложно. И все же надо постараться сделать максимально возможное и, если это необходимо, отказаться от некоторых из них.

Занимаясь подготовкой к переговорам, их участники должны *продумать возможные предложения*, отвечающие тому или иному варианту решения, а также их аргументацию. Предложения являются ключевыми моментами позиции стороны на переговорах. Даже очень хорошая идея, не будучи облачена в ясную, конструктивную форму, может не реализоваться. Поэтому при подготовке к переговорам особое внимание следует уделить тщательной проработке всех формулировок и предложений. Они должны быть достаточ-

но просты и не допускать двойного толкования. Противоречивый, слабо аргументированный документ, естественно, вызывает много вопросов, а порой и уводит переговоры в сторону от рассмотрения существа проблемы.

Следует также остановиться и на *собственной аргументации*. Основные аргументы, обосновывающие те или иные предложения, должны быть продуманы заранее. При их подготовке в случае необходимости надо предусмотреть проведение научной, экономической, правовой или какой-либо иной экспертизы. Возможно, что аргумент, который кажется весьма весомым, не отвечает тем или иным нормам права. В этом случае его использование может только навредить делу.

Как правило, подготовительная работа перед началом переговоров завершается написанием *необходимых документов и материалов*. Этим не следует пренебрегать, потому что письменная форма изложения заставляет участников подготовки к переговорам подумать о точности формулировок. Эти документы и материалы будут служить на переговорах своеобразными ориентирами, с которыми сверяется их ход, вносятся необходимые изменения. К таким документам относятся проекты соглашений, протоколов, договоров, резолюций, контрактов.

Кроме того, документы включают и различного рода справки, в которых даются ссылки на законы, в

рамках которых предлагается заключение достигнутых договоренностей.

Чтобы переговоры были успешными, следует собрать всю необходимую информацию о компании, с которой решено сотрудничать (когда и кем была основана, в каких странах ведет дело, в каких сделках имела особый успех, данные о финансовом положении, объеме операций и т.д.). Поскольку личностные моменты играют очень важную роль в достижении взаимного доверия, то полезно также узнать как можно больше и о руководстве компании-партнере и о тех, с кем непосредственно предстоит вести переговоры (образование, деловые качества, семейное положение, увлечения и т.д.).

Для начала надо найти проспекты той или иной компании или заказать о ней информационную справку*. И если в беседе с представителем компании вы

* В Европе существует аналитическая структура «Еврогейт», учрежденная крупнейшими банками, такими как английский банк «Ротшильд», французский банк «Кафас» и немецкий банк «Гермес». Ее задачи заключаются в сборе данных на все зарегистрированные фирмы: их оборот, уставный капитал, принадлежащая им недвижимость, точность в расчетах, отношения с налоговыми, административными и судебными инстанциями.

Что касается Российской Федерации, то в Департаменте консульской службы МИД РФ действует специальная группа, которая занимается содействием выходу российских компаний на внешний рынок. Здесь можно запросить сведения об иностранной компании, с которой собираетесь сотрудничать. В отдельных случаях служба может помочь и в выборе зарубежного партнера.

проявите осведомленность о ее деятельности, это, скорее всего, произведет благоприятное впечатление. Особенно это важно при контактах с партнерами из стран Юго-Восточной Азии, которые во всем ценят основательность и стремление к более тесным, доверительным личным отношениям.

Желательно в процессе подготовительной работы все заранее тщательно продумать, потому что на партнера из-за рубежа не произведешь впечатления хитроумными планами. Никогда не стоит полагаться «на авось» и надеяться, что партнер возьмет на себя проработку всех деталей предстоящего соглашения, как только услышит вашу «потрясающую идею» о совместном предпринимательстве или торговой сделке. Переговоры чаще всего заходят в тупик, когда зарубежный партнер начинает интересоваться деталями и подробностями, которые наша сторона по своей обычной безалаберности просто не продумала. Так что прежде чем предлагать свои идеи, следует все просчитать и ответить на все возникающие у контрагента вопросы, а не ссылаться на то, что в данное время вы не готовы на них ответить, но в самое ближайшее время непременно ответите.

К организационным вопросам подготовки к переговорам также следует отнести формирование делегации и составление повестки дня каждого заседания.

Важнейшим моментом является согласование со всеми заинтересованными лицами и организациями

вопросов, касающихся проведения переговоров. Не согласованная заранее позиция ведет к затягиванию переговоров. Возникает постоянная необходимость уже по ходу связываться с коллегами, что создает впечатление неуверенности, плохой подготовленности, ненадежности. Более того, делегации просто могут «увязнуть» в этих согласованиях вместо того, чтобы вести переговоры с партнером.

Кто будет вести переговоры? Формирование делегации предполагает определение ее количественного и персонального состава, а также назначение ее главы. Нередко бывает так, что главой делегации на переговорах назначают человека, исходя лишь из должностного статуса, не принимая в расчет его компетентность по существу обсуждаемых вопросов и то, что он просто не владеет необходимыми для ведения переговоров навыками. Типичная ошибка российских предпринимателей заключается в том, что на переговоры с иностранными партнерами за рубеж отправляются руководители, привыкшие к общим решениям и общим договоренностям. Наверное, нет нужды говорить обо всех проблемах, с которыми в этом случае столкнется делегация, а также ее партнеры на переговорах. Сказанное, однако, не должно означать, что статус главы делегации является чем-то второстепенным и что его не надо принимать во внимание.

Сколько должно быть человек в делегации? Однозначный ответ дать трудно. Все зависит от сложности обсуждаемых вопросов, их числа и т.д. При формировании делегаций на двусторонних переговорах исходят из равенства их численного состава, хотя в ряде случаев это можно не принимать во внимание. Принцип равенства относится, как правило, и к уровню представительства. При необходимости в состав делегации могут включаться технические работники (машинистки, стенографистки, переводчики, эксперты и др.).

При разном количественном составе делегаций, ведущих переговоры, та из них, которая более многочисленна, получает некоторые преимущества: у нее больше каналов, по которым поступает информация, лучше возможности для ее оценки и выработки решения. Поэтому переговоры с неравным числом участников нежелательны. Изредка встречаются переговоры один на один, особенно их любят американские бизнесмены. Но в этом случае на ход переговоров оказывает большое влияние субъективный фактор.

Есть еще один важный момент, касающийся *формирования делегации* и являющийся как бы продолжением того, что было сказано выше. Работа в составе делегации – это работа в команде, где от вклада каждого зависит общий успех дела. Команда может быть неоднородной, что можно оценивать положительно, если среди участников переговоров существует раз-

деление функций. Одни члены делегации хорошо формулируют предложения, другие – выдвигают идеи, третьи – анализируют предложения партнеров и т.д. Но главное – все должны работать вместе и выступать как единое целое, в противном случае делегация может оказаться неработоспособной.

Однако не все могут быть ориентированы на коллективную работу и не все способны к ней. Поэтому при отборе людей на переговоры это необходимо принимать во внимание. При проведении переговоров вне дома данный аспект, впрочем, как и психологическая совместимость членов делегации, может приобрести особо важное для них значение.

Кто лучше ведет переговоры – мужчины или женщины? Обычно в наших делегациях если и есть женщины, то их довольно мало, да и выполняют они в основном чисто техническую работу, например занимаются переводом. Вместе с тем в силу ряда психологических особенностей признается целесообразным включать женщин в состав делегации для обсуждения именно существа проблем.

Интересные данные в этой связи были получены американскими исследователями, которые провели довольно любопытный эксперимент. Для участия в деловых играх, предполагающих ведение переговоров, были сформированы три команды. Давалась им одна и та же исходная ситуация, но в одном случае перего-

воры вели только мужчины, в другом – только женщины, в третьем – смешанная группа. Подобные игры повторили несколько раз. Оказалось, что процент достижения взаимоприемлемых договоренностей был выше в смешанных командах*. В свое время премьер-министр Великобритании Маргарет Тэтчер любила повторять: «Если хочешь, чтобы было сказано – поручи мужчине, если хочешь, чтобы было сделано – поручи женщине».

Психологически важен *выбор места проведения переговоров (у себя, у партнера или на нейтральной территории)*. Рядом исследователей показаны плюсы и минусы при выборе того или иного места проведения встречи.

Так, проводя переговоры с зарубежными партнерами в своей стране, принимающая сторона имеет определенные преимущества, а именно:

а) контролирует ситуацию и оказывает на нее воздействие путем выбора помещения для проведения переговоров, отеля для проживания партнеров, составлением для них культурной программы и т.д.;

б) чувствует себя более уверенно, как говорится, «дома и стены помогают» (к тому же, как показывает

* Что касается стран ислама, то у них переговоры ведутся только мужчинами и они с большой настороженностью относятся к партнерам, в состав делегации которых входят женщины. То же самое относится и к японским партнерам по переговорам.

практика, при проведении переговоров «у себя» хозяева имеют тенденцию говорить несколько больше и в результате переговоров получают немного больше);

в) следует манерам поведения, правилам учтивости и вежливости, принятым в своей стране, что облегчает ей процесс общения.

Минусы проведения переговоров на своей территории заключаются в том, что принимающая сторона отвлекается на организационные моменты встречи, пребывания и отъезда партнеров. Это приводит к потере времени и некоторым материальным потерям.

Кроме «своей территории» или «территории партнеров» может быть выбрано нейтральное место для проведения переговоров. В дипломатической и политической практике это довольно распространенное явление, если у участников конфликтные отношения. Так, многие переговоры по урегулированию конфликтов проводятся на нейтральной территории, как правило, в Австрии, Швейцарии или Финляндии.

В бизнесе также можно воспользоваться нейтральным местом проведения встречи. Такой выбор может быть обусловлен не наличием конфликтной ситуации, а одновременным с партнером посещением какой-либо страны с деловым визитом.

В процессе подготовки переговоров проводятся рабочие совещания. Этот метод подготовки считается общепризнанным. Совещания различаются по числу

участников, периодичности их проведения, количеству обсуждаемых проблем. Они направлены на определение задач и целей предстоящих переговоров.

При подготовке к переговорам могут проводиться *деловые игры*, позволяющие воспроизвести различные ситуации на предстоящих переговорах. Используются они с различными целями: прогноза, исследования и обучения. Для участников переговоров важнее всего, конечно, прогноз и обучение. Однако в области прогноза возможности игр ограничены двумя обстоятельствами:

первое – чтобы прогноз был достоверным, необходимо правильно организовать игру, а это требует больших материальных и временных затрат (нужны квалифицированные специалисты для подготовки сценария игры, а также время для ее проведения);

второе – трудно, а порой просто невозможно спрогнозировать ход переговорного процесса, который в значительной степени зависит от участников переговоров, от того, как они видят проблему, стоящую перед ними, как определили подход к переговорам, какие нашли варианты решения и от многого-многого другого.

Поэтому с целью прогноза деловые игры сравнительно редко используются при подготовке к переговорам. А вот для обучения искусству переговоров их значение весьма велико, особенно если понимать обу-

чение в широком смысле слова, а не только как подготовку к конкретным переговорам. В рамках подготовки к конкретным переговорам они тоже могут применяться, например, для того, чтобы посмотреть на проблему глазами партнера, но главное их предназначение – дать участникам переговоров необходимые навыки их ведения. Особенно полезны деловые игры для тех, кто только начинает участвовать в переговорах. Цена ошибки на реальных переговорах сегодня может оказаться очень высокой, поэтому учиться на практике весьма накладно. В связи с этим обстоятельством деловые игры включены в программы, пожалуй, всех курсов по подготовке и проведению переговоров. В упрощенном варианте они получили название «переговорных игр», где основное внимание уделяется не содержательным моментам, а умению взаимодействовать с партнером.

В процессе подготовки переговоров важно точно определить позиции участников переговоров и возможные варианты взаимоприемлемых решений. Один из методов состоит в составлении *балансных листов*. Для этого в две колонки выписывают сведения о собственных интересах и интересах партнера, а затем возможные позитивные и негативные последствия принятых решений. Балансовые листы позволяют систематизировать материал и получить комплексную оценку.

Методом, облегчающим процесс подготовки переговоров, может стать *«мозговой штурм»*. В отличие от предыдущего метода он направлен в основном не на оценку имеющихся вариантов решений, а на выработку новых. К тому же в отсутствие представителей другой стороны его участникам нет необходимости заботиться о сокрытии конфиденциальной информации.

«Мозговой штурм» ориентирован прежде всего на коллективную подготовку к переговорам. Поэтому приглашаются лица, так или иначе связанные с их подготовкой. В ходе обсуждения проблемы каждый из участников предлагает по возможности максимальное число вариантов ее решения. Все эти варианты записываются, например, на доске или листе ватмана таким образом, чтобы они были хорошо видны всем участникам «мозгового штурма».

Важнейшим условием применения данного способа подготовки является то, что предложенные варианты не должны обсуждаться немедленно. Никакой первоначальной критики, даже если идея представляется «сумасшедшей». Это условие необходимо для того, чтобы не снижать творческого потенциала участников «мозгового штурма». Боязнь критических замечаний в силу чисто психологических причин может повлечь за собой то, что не рассмотренными окажутся и весьма перспективные варианты решения.

После того как варианты решения готовы, их оценивают. Критерии и методы оценок могут быть самые разнообразные. Затем его участники могут перейти ко второму этапу, используя ту же самую процедуру: по каждому варианту называть позитивные и негативные моменты, связанные с его реализацией.

Если при подготовке к переговорам будет решено использовать оба метода – балансных листов и «мозгового штурма», то целесообразнее начинать с «мозгового штурма». Он дает первичный материал для дальнейшей работы – возможные варианты решений. Эти варианты могут пригодиться для составления балансных листов. А вот для поиска положительных и отрицательных моментов, связанных с реализацией каждого варианта, можно вновь обратиться к «мозговому штурму».

Для оценки вариантов решений используются и другие подходы. Например, могут быть проведены *экспертные опросы*, хотя обычно экспертные оценки применяются не для подготовки к конкретным переговорам, а для определения более глобальных вопросов. В плане же подготовки к переговорам может быть получена оценка вариантов решения экспертами. Здесь используются как методы, о которых упоминалось выше, например оценка в баллах, так и просто экспертное заключение (письменное или устное).

Имеется и еще один достаточно традиционный метод – *проведение деловых совещаний*. При подготовке

к переговорам можно проводить различные совещания, чтобы проинформировать их участников или, наоборот, получить информацию от них; проанализировать возникшую проблему; составить прогноз-сценарий предстоящих переговоров и разработать соответствующие документы (предложения, выступления, аргументацию и т.д.). Возможно, что совещание будет преследовать все четыре вышеназванные цели, тогда следует соблюдать определенную их последовательность: сначала информация, потом ее анализ и лишь в конце – разработка переговорного сценария. Количество лиц, приглашенных на совещание, не должно быть слишком большим, особенно если речь идет о разработке документов предстоящих переговоров.

Совещания, «мозговой штурм», деловые игры – методы коллективной подготовки к переговорам. Бытует мнение, что коллективная подготовка всегда более продуктивна. Она действительно открывает широкие возможности, в том числе позволяет породить большое число альтернатив и их оценок. Без коллективной подготовки нельзя овладеть навыками ведения переговоров. В то же время необходимо учитывать ряд феноменов, которые связаны с коллективной работой.

Один из них описан американским исследователем И. Джейнисом на материале принятия решений политическими лидерами в его известной книге «Жертвы группового решения». Феномен получил название

«сдвиг в выборе». Он заключается в том, что при принятии решения в группе ее члены склонны, как правило, к принятию более рискованного решения, чем, если бы каждый из них принимал решение индивидуально. Одно из объяснений этого явления состоит в том, что при коллективной работе каждый из членов группы не несет всей меры ответственности за принятое решение. Однако такое объяснение нельзя считать полностью удовлетворительным, поскольку в ряде случаев (хотя это бывает значительно реже) сдвиг происходит в другую сторону – в сторону менее рискованного решения. Как бы то ни было, при коллективной подготовке к переговорам необходимо учитывать сам факт возможного сдвига в выборе и его наиболее вероятное направление – в сторону большего риска.

Есть и другие феномены, связанные с коллективным принятием решения, которые также оказывают негативное влияние на проведение переговоров. К их числу следует отнести тот факт, что часто группа, особенно при сильном лидере, оказывается нечувствительна к информации, которая не укладывается в рамки разрабатываемой ею концепции. Такого рода информация просто отсекается. В результате участники обсуждения могут оказаться в плену собственных умозрительных построений, имеющих мало общего с реальностью, а то и просто искажающих ее.

Сказанное выше вовсе не означает, что при подготовке к переговорам неприемлемы коллективные формы работы. Напротив, часто именно эти формы позволяют найти и проанализировать в наиболее полном объеме различные альтернативы и варианты. Просто необходимо иметь в виду возможные издержки, связанные с коллективной работой, и умело сочетать коллективные и индивидуальные формы. Отработаны и приемы, позволяющие снимать описанные выше негативные феномены. Суть этих приемов заключается в том, что:

- один человек отвечает за принимаемые решения;
- роль критика предоставляется каждому члену группы поочередно (кроме того, поощряются любые замечания и несогласия с группой);
- большая группа разбивается на две-три более мелкие, которые обсуждают проблему независимо друг от друга, а результаты потом сравниваются.

Усложнение переговорного процесса, желание повысить его эффективность привело к широкому использованию персональных компьютеров в процессе подготовки и проведения переговоров. Они позволяют устанавливать связь с партнерами по переговорам, согласовывать повестку дня, время и место проведения переговоров, выбрать нормы и процедуры для принятия решений, определять степень риска, проводить имитационное моделирование процесса переговоров.

Компьютер используется также для создания небольших информационных банков по теме ведения переговоров. В ходе встречи часто возникает необходимость получить ту или иную справку, и для этого приходится обращаться к крупным банкам данных. В этих случаях компьютерная сеть, соединяющая персональный компьютер члена делегации с компьютером, в котором хранится справочная информация, оказывается просто незаменимой.

Подготовка к переговорам обычно делится на три этапа.

На первом этапе следует собрать всю необходимую информацию, разобраться в стоящих перед участниками переговоров проблемах, определить пути достижения договоренности. Составить перечень своих и чужих интересов, изложив их на бумаге в том виде, как вы их себе представляете. Расположить их в строго определенном по степени важности порядке и постоянно пополнять банк данных по мере поступления дополнительной информации.

На втором этапе следует обдумать различные варианты ведения переговоров и выбрать наиболее приемлемый вариант. Если вы тщательно не продумаете, что будете делать в случае провала переговоров, то вас ждет двойное поражение. Поэтому разработка вариантов, предусматривающих, как вы поступите, если не достигнете соглашения, значительно увеличит ваши

возможности для их успешного продолжения в будущем.

На третьем этапе необходимо выявить различия в подходах к обсуждаемым проблемам и попробовать, как можно тщательнее в них разобраться.

Чем более важны предстоящие переговоры, тем более основательной подготовки они требуют. Недостаточная подготовка к проведению переговоров, скорее всего, приведет к их вялому течению, сбоям и блокированию.

Подготовка новой коммерческой сделки может занимать сколько угодно времени, но само решение должно приниматься быстро и немедленно реализовываться. Кстати, один из постулатов японского бизнеса гласит: реагировать немедленно, действовать молниеносно. Груз ответственности при этом очень велик – ведь в случае неудачи или банкротства некого винить, кроме себя самого, поэтому планирование переговоров – важнейший этап их подготовки. План предстоящих переговоров должен с максимальной полнотой охватывать интересующие вас проблемы. Он не может быть ограничен только определением даты, времени и места переговоров. В нем в самом общем виде намечаются основные проблемы, подлежащие рассмотрению, и состав участников переговоров. Затем разрабатывается пунктуальный план. Это – непростая задача. Выдающийся шахматист Эммануил Ласкер говорил по этому пово-

ду: «Составить правильный план так же трудно, как отыскать верное обоснование его». Как показывает практика, наличие плана вселяет в исполнителей уверенность в успехе предстоящего дела.

При планировании переговоров важно представлять возможную реакцию партнера на ваши предложения и учитывать его собственные ожидания от этих переговоров. Поэтому план должен быть достаточно гибким, но предусматривающим получение ответа на все интересующие вас вопросы. Известно, что непредвиденная ситуация может привести к срыву переговоров. Избежать этого можно только заблаговременной подготовкой альтернативных предложений.

В самом общем виде план предстоящих переговоров должен содержать:

- место, дату и время встречи;
- состав участников;
- вопросы для обсуждения;
- альтернативы на случай контрпредложений;
- ф.и.о. сотрудника, ответственного за подготовку справочных материалов (образцов товаров, каталогов, рекламы и т.д.);
- ф.и.о. сотрудника, ответственного за встречу и проводы представителей другой стороны;
- ф.и.о. сотрудника, ответственного за организацию угощения в ходе переговоров (чайные, кофейные паузы);

– ф.и.о. сотрудника, ответственного за организацию и проведение протокольного мероприятия по завершению переговоров (приема типа «Обед», «Коктейль», «Фуршет» или «Ужин»).

Следует отметить, что при подготовке и ведении переговоров нередко допускаются следующие ошибки:

– не уделяется должного внимания подготовке к переговорам;

– за столом переговоров возникают споры внутри делегации, что недопустимо;

– нередко завышается количественный состав делегации;

– в состав делегации включаются люди, не обладающие достаточным уровнем профессионализма;

– участниками переговоров уделяется недостаточное внимание тому, как конкретно будут реализовываться их предложения;

– не учитываются особенности менталитета зарубежных партнеров, что ведет к взаимонепониманию на переговорах.

Любые переговоры должны быть ограничены по времени. Крайне неблагоприятное впечатление оставляют не лимитированные по продолжительности (часто из-за неорганизованности участников) переговоры. Они свидетельствуют о неподготовленности и формальном отношении к ним инициатора переговоров, о его профессиональной непригодности и неспо-

способности принимать ответственные решения, о неуважении к своему партнеру.

Одним из непеременимых условий контактов с представителями других фирм является предварительная договоренность о встрече. В высшей степени невежливо приходить в фирму без согласования и добиваться встречи явочным порядком, что позволяют себе некоторые наши предприниматели по отношению друг к другу. Это может создать ощущение неловкости у руководителя фирмы: чисто по-человечески ему неудобно отказать в приеме, но у него могут быть на это время собственные планы или ему необходима предварительная подготовка к разговору (просмотр прежней документации, подбор новых материалов и т.д.). Если в этот момент в фирме находятся другие партнеры или посторонние посетители, у них может сложиться неправильное представление о ваших взаимоотношениях с данной фирмой. Наконец, требование несогласованной встречи может создать неверное впечатление у сотрудников фирмы о ее статусе и об авторитете своего руководителя. В такой ситуации легко получить отказ от личной встречи или быть переадресованным на второстепенного сотрудника, то есть получить своего рода «моральную пощечину», за что некого винить, кроме самого себя. Но если договоренность о встрече достигнута, необходима абсолютная пунктуальность. Точность — непеременимое качество делового человека.

Переговоры не всегда проводятся в служебных помещениях. Встречи с деловыми партнерами, носящие неофициальный характер, возможны в театре, в кафе, на спортивном мероприятии, на пикнике и т.п. Переговоры в неофициальной обстановке требуют особенно тщательной подготовки, ибо желательно не иметь при себе ни плана переговоров, ни документов, подкрепляющих ваши аргументы. Не исключено, что случайными свидетелями могут оказаться представители конкурирующих фирм.

При подготовке переговоров важнейшее значение имеет правильный выбор языка общения. Если они проводятся партнерами, свободно владеющими одним и тем же языком, то проблемы выбора языка не возникает. Если языковая среда различна, то, как правило, переговоры ведутся на языке принимающей стороны с участием переводчика, хорошо владеющего необходимой терминологией. Следует иметь в виду, что профессионалы обычно стремятся работать с квалифицированным переводчиком даже тогда, когда достаточно хорошо знают язык партнера. Это дает возможность следить за высказываниями партнеров, не предполагающих, что другая сторона их понимает. Неосторожная фраза или реплика могут дать полезную информацию и повлиять на принятие решений. Многие намеренно скрывают свои знания иностранного языка именно по этой причине.

Перед переговорами необходимо ознакомить переводчика с кругом затрагиваемых проблем и пояснить используемую терминологию. Все подготовленные письменные материалы должны быть переданы переводчику за один-два дня до начала переговоров.

Общаясь через переводчика, следует соблюдать определенные правила:

- говорить медленно, четко формулируя свои мысли, не допуская возможности двусмысленного толкования сказанного;

- произносить следует не более двух-трех фраз, учитывая, что удержать в памяти и перевести большее количество материала переводчик просто не в состоянии;

- не следует перемежать свою речь поговорками, пословицами и идиоматическими оборотами (их перевод иногда бывает просто невозможен, а неверный перевод способен осложнить атмосферу переговоров, поскольку наши пословицы и поговорки при переводе на другой язык могут приобрести двусмысленное значение, а иногда и оскорбительный смысл);

- необходимо учитывать реакцию партнеров на переведенные фразы и немедленно принимать меры, если возникает ощущение, что они понимают вас неправильно (переводчик, в свою очередь, может в случае необходимости попросить любую из сторон пояснить мысль более простыми словами или повторить фразу еще раз).

Перевод бывает параллельный (синхронный) и последовательный.

Синхронный перевод в основном применяется на конференциях, конгрессах и при проведении крупных переговоров.

Если предусматривается синхронный перевод, то следует подумать о рабочем месте переводчика – специально оборудованной звуконепроницаемой кабине.

При последовательном переводе переводчик сидит слева от главы своей делегации или сразу же за ним, но чуть левее. Переговоры с последовательным переводом занимают в два раза больше времени, чем без перевода. Это необходимо учитывать при подготовке переговоров.

2. Проведение переговоров

Переговорный процесс состоит из трех последовательных этапов:

- взаимное уточнение интересов, точек зрения, концепций и позиций участников переговоров;
- обсуждение концепций, позиций и точек зрения участников переговоров (каждая сторона выдвигает аргументы в поддержку своих взглядов, предложений и их обоснование);
- согласование позиций и выработка договоренностей.

Взаимное уточнение позиций участников переговорного процесса имеет немаловажное значение, поскольку для выработки договоренностей необходимо выяснить точки зрения друг друга и обсудить их. Поспешность здесь крайне нежелательна, ибо даже хорошо подготовленные переговоры оставляют ряд неясностей. Поэтому этот этап переговоров рассматривается как процесс снятия информационной неопределенности за счет постепенного уяснения позиций друг друга. Особенно интенсивен данный процесс в начале переговоров, когда идет поиск общего языка с партнером.

На этом этапе следует убедиться, что под одними и теми же терминами стороны подразумевают одинаковые понятия, ибо, говоря даже на родном языке, собеседники могут в одни и те же слова вкладывать разный смысл.

Обсуждение концепций, позиций и точек зрения участников направлено на то, чтобы максимально реализовать собственную позицию. Этот этап особенно важен, если стороны ориентируются на решение проблем путем торга.

При обсуждении позиций особое значение приобретает аргументация. Она может быть использована для жесткого отстаивания своей точки зрения. В то же время аргументация нужна и для того, чтобы показать партнеру, на что сторона не может пойти и почему.

В этом случае этап обсуждения является логическим продолжением этапа уточнения позиций. Выдвигая аргументы в ходе дискуссии, высказывая свои оценки и предложения, стороны таким образом указывают на то, что, по их мнению, не может войти в заключительный документ, с чем они принципиально не согласны и почему не может или, напротив, что может быть предметом дальнейшего обсуждения. Таким образом, аргументы участников переговоров направлены в основном на то, чтобы обосновать собственную позицию или возразить партнеру. Действенность аргументации зависит не только от уровня восприятия партнеров, но также и от их отношения к говорящему человеку. Отношения с партнером – это и создание благоприятного климата для сотрудничества, и, что не менее важно, твердое согласование условий, при которых можно достичь взаимопонимания.

Профессионалы советуют избегать быстрых и легких уступок. Если какое-то требование было для вас неожиданным, лучше ответить «нет», чем «да». Всегда проще дать что-нибудь потом, чем взять свое обещание обратно. Кроме того, то, что для вас не играет особой роли, для партнера может иметь большое значение. Во время переговоров существенным является сам факт уступки, поэтому свои уступки следует «продавать» отдельно.

При обсуждении позиций следует быть тактичным и вежливым по отношению к партнерам, не втягиваться в бурные и продолжительные дебаты, которые могут закончиться эмоциональным взрывом. Если же эмоции взяли верх, следует сделать перерыв, который используется для совещания с членами своей команды, неофициальных встреч или консультаций с партнерами. Порой такой неформальный контакт может сыграть важную роль в поиске нужных вариантов решений.

И последний, третий этап – *согласование позиций и выработка договоренностей*. В зависимости от обсуждаемых проблем под согласованием позиций может пониматься и компромиссная позиция (как вариант решения проблемы), и просто круг вопросов из числа поднимавшихся в ходе переговоров, которые могут войти в предполагаемый итоговый документ.

Переговоры следует проводить в отдельном специально оборудованном помещении. Участники переговоров от принимающей стороны должны уже в полном составе находиться в комнате переговоров в ожидании прихода туда представителей другой стороны.

Воспринимается как неуважение к партнеру, если встречающий вводит его в пустую комнату, а принимающий и его коллеги входят туда уже после этого и к тому же не одновременно. Негативное отношение вызывают отлучки или вызовы главы принимающей

стороны из комнаты переговоров. У визитеров это создает впечатление или несвоевременности визита, хотя он был предварительно согласован, или неуважения к ним, или какого-то неблагоприятного события у принимающей стороны. В любом случае это приводит к излишней нервозности, что не способствует деловому рассмотрению вопросов. Повторяющиеся выходы руководителя могут восприниматься как обструкция. Также расценивается ситуация, когда переговоры ведет сотрудник, занимающий более низкое служебное положение и не имеющий права принимать обязывающие организацию решения. Это может означать, что принимающая сторона не заинтересована в решении вопросов, ради которых проходит встреча. Уход руководителя с переговоров возможен только тогда, когда решены все принципиальные вопросы и сторонам осталось согласовать лишь отдельные детали, но и в этом случае надо получить согласие второй стороны.

Принимающий должен радушно встретить своих гостей. При этом жесты и улыбки, обращенные к гостям, должны выражать искреннее удовольствие от встречи с ними. Излишняя восторженность, неискренняя улыбка могут вызвать у гостей настороженность, а манерность и высокомерие – обиду.

Принимающий должен представить своих коллег по фамилиям и занимаемым должностям, включая и приглашенных на переговоры представителей сторон-

них организаций. Затем представляет своих коллег руководитель прибывшей стороны. Порядок представления членов делегаций происходит «по убывающей», т.е. сначала представляют тех, кто занимает более высокое положение. Если участники переговоров не очень хорошо знакомы или вообще встречаются впервые, то следует предварительно обменяться визитными карточками. Положив карточки перед собой в том порядке, в котором сидят партнеры по переговорам, легко вести беседу, обращаясь друг к другу по имени и при этом хорошо представляя себе уровень полномочий и компетентности собеседников.

Традиционно гости занимают места лицом к окну, спиной к двери. Участники переговоров рассаживаются так, чтобы члены каждой делегации, занимающие примерно равное положение, находились напротив друг друга.

В неофициальной обстановке рассадка участников встречи предпочтительна смешанная, так как это облегчает откровенный обмен мнениями. Руководители сторон обычно садятся рядом, остальные участники переговоров – по симпатиям или по принципу субординации.

После того как все займут свои места за столом переговоров, доступ в комнату встречи должен быть прекращен, за исключением дополнительно приглашаемых, что тоже, в общем-то, крайне нежелательно.

Следует особо подчеркнуть, что присутствие на переговорах анонимных свидетелей воспринимается с предубеждением, вызывает тревожное беспокойство, не способствующее откровенному деловому разговору.

Независимо от важности переговоров начинаться они должны с неофициальных фраз, подчеркивающих внимание принимающего к партнерам, его благожелательную заинтересованность в них. Эффективность беседы зависит от стиля ее проведения, содержания вопросов, очередности и правильности их постановки.

Хотя в переговорах с обеих сторон могут принимать участие несколько человек, как правило, беседа должна вестись между руководителями. Недопустимо, если во время переговоров ведущего перебивают его коллеги. Конечно, он может предоставить слово одному из них, особенно по специфическим проблемам, но в большинстве случаев всю тяжесть беседы по всему кругу обсуждаемых проблем ведущий должен брать на себя.

В ходе беседы, с одной стороны, следует избегать прямых вопросов, требующих ответов «да» или «нет». С другой стороны, формулируйте свои вопросы четко, не заставляйте партнера догадываться, чего вы от него добиваетесь, не испытывайте его терпение. Нельзя открыто подталкивать партнера к принятию благоприятного только для вас решения, но когда расхож-

дения преодолены, не следует затягивать с фиксацией договоренности, чтобы не оставлять собеседнику возможности для новых раздумий и колебаний.

Может показаться парадоксальным, но успех переговоров часто зависит от умения слушать собеседника. Ничто так не льстит собеседнику, как внимание к его словам. Внимание должно быть искренним, так как показное может быть обнаружено им, обидит его и приведет к затруднениям в переговорах.

Начинать переговоры следует с наиболее важных вопросов повестки дня, пытаясь постепенно достигнуть согласия по принципиальным вопросам. Затем обсуждаются проблемы, по которым можно договориться сравнительно легко и без особых затрат времени, и только после этого переходят к ключевым вопросам, требующим подробного разбора. Старайтесь так построить беседу, чтобы рассмотрение вопросов, в которых вы единодушны, предшествовало обсуждению вопросов дискуссионных. Очень важно повести переговоры таким образом, чтобы на их первой стадии собеседник не имел повода дать отрицательный ответ. Если человек сказал «нет», его внутренняя логика побуждает оставаться на этой позиции, хотя он и сам может почувствовать немотивированность своего отрицательного ответа. По той же логике чем больше положительных решений принято в начальной стадии переговоров, тем труднее потом занять категорию

чески отрицательную позицию, даже при наличии больших оснований. Полезно, однако, помнить, что отрицательный ответ вашего собеседника на переговорах может быть лишь тактическим приемом. Если он приводит не очень категоричные доводы, то это может означать ожидание компромиссного предложения. У дипломатов есть шутка: «Если дипломат сказал “нет” – это значит “может быть”. Если дипломат сказал “может быть” – это значит “да”. Если дипломат сказал “да” – значит, это не дипломат». Поэтому, получив отрицательный ответ, следует поставить вопрос по-другому, с иной мотивировкой, приняв на себя «вину за неточную формулировку» в первом случае.

Разного рода возражения – естественное явление. Без некоторого сопротивления вообще не может быть переговоров как таковых, но хорошая предварительная подготовка и умелое их ведение снимают возражения. Поэтому следует придерживаться тактики, проверенной временем:

- доходчиво объясните свое предложение;
- не обещайте ничего невозможного;
- учитесь отклонять невыполнимые требования;
- записывайте все, с чем вы соглашаетесь, и что вы обещаете;
- не верьте причине отказа, если она убедительно не обоснована;
- не идите на прямую конфронтацию;

— трудные вопросы обсуждайте в самом конце, когда по всем другим вопросам согласие уже достигнуто и когда ни один из участников переговоров не заинтересован более в их неудачном исходе.

Относитесь строго к своим словам и формулировкам. Приводите только достоверные факты и логически обоснованные, доказательные мотивировки своей позиции. Всегда следует допускать, что другая сторона знает дело, возможные решения и внутренние ваши взаимосвязи лучше, чем вы предполагаете. При первом же обнаружении «неувязок» с действительностью собеседник может усомниться в вашем профессионализме, а в дальнейшем это может вызвать сомнение в деловой солидности. Если вы не правы и знаете, что собеседник это почувствовал, то признайтесь в этом немедленно. Этим вы обезоружите оппонента и сохраните возможность для нормальных деловых контактов, в противном случае вы будете вынуждены оправдываться, что нанесет ущерб личному престижу и отрицательно повлияет на ход переговоров.

Не торопитесь с навязыванием собеседнику своих «ценных» идей и «идеальных» решений. Они могут стать таковыми, если «возникнут» в его голове. Для этого необходимо научиться подавать идеи как бы случайно, но так, чтобы собеседник воспринял их и мог позднее высказывать как собственные. С таким психологическим феноменом мы встречаемся часто, но

редко пользуемся этим приемом в деловых взаимоотношениях.

Прежде чем вынести свои идеи на рассмотрение партнеров, желательно посмотреть на свои предложения и аргументы их глазами, предугадать их сомнения и возражения, предусмотреть альтернативные варианты. Такая подготовка к переговорам позволит сократить их продолжительность, избежать напряжения в отношениях, поддерживать спокойную деловую обстановку до конца встречи.

Не игнорируйте деталей, само собой разумеющихся «мелочей», особенно если собеседник проявляет нерешительность. Совершенно очевидно, что в самом общем виде собеседник может знать проблему так же хорошо, как и вы. Но ему могут быть неизвестны некоторые специфические детали, а люди редко соглашаются на непонятное. Желательно в переговорах полностью избегать тем и выражений, которые могут показаться собеседнику таящими в себе скрытый подтекст (новые условия, новые обязательства), рассматривать который он, по существу, не готов.

Уважайте мнение своего собеседника. Старайтесь не перебивать его. Написаны сотни книг и тысячи статей об искусстве ведения переговоров, но, в конце концов, важно не то, что выступающий скажет, а то, что его собеседники услышат и поймут. Это особенно важно при разговоре на иностранном языке.

Поэтому говорящий должен оценивать свои слова с позиции слушателей, одновременно отмечая, какую реакцию они вызывают. Это еще раз подчеркивает необходимость тщательной подготовки к переговорам. Не менее важно умение слушать. Слушающий, в отличие от говорящего, не может позволить себе отвлечься даже на мгновение, поскольку произнесенное слово неозвучимо, а с ним утрачивается логическая связь речи. Человек, не умеющий или не желающий слушать, демонстрирует пренебрежение к своему собеседнику, неуважение к нему как личности, а люди нуждаются в сопереживании даже в сфере деловых отношений.

Полезно научиться выделять и запоминать основные моменты в выступлении собеседника, анализировать его предложения, попытаться предугадать дальнейший ход его аргументации и выводы, которые он может сделать. Но, предоставляя собеседнику возможность высказаться, нельзя забывать и о подготовленной программе переговоров.

Искусство беседы также заключается в умении своевременно, четко и логично задавать вопросы, побуждать собеседника говорить не только о проблемах, перспективах, планах, но и о средствах их решения и практической реализации, не только о трудностях, но и о причинах их возникновения, возможности их преодоления и предупреждения.

Никогда не следует делать замечания собеседнику и тем более поучать его. Если он высказал какую-то мысль, и вы считаете ее неправильной и даже абсолютно уверены в ее ошибочности, не обрывайте его, особенно при коллегах или посторонних людях. При первой паузе в его монологе признайте, что его доводы могут быть результатом ошибочной (нечеткой) формулировки вашего вопроса, и предложите спокойно разобраться в фактах. Это сразу остановит спор, заставит собеседника допустить возможность ошибки и с его стороны и переведет встречу в русло делового анализа фактов.

Желательно говорить негромко и сохранять спокойствие даже в самых острых ситуациях. Умение сдерживать себя и управлять своими действиями и эмоциями является непременным качеством делового человека. При этом необходимо придерживаться «золотого правила»: вести переговоры убедительно, но ненавязчиво.

Следует воздерживаться от пустых обещаний и заверений. Было бы иллюзией полагать, что партнеров по переговорам можно перехитрить. Вне всякого сомнения, они также хорошо подготовились к переговорам и могут логично аргументировать свои предложения, не поддаваясь на всевозможные уловки.

В то же время не следует допускать манипулирования собственным сознанием. Существует две сис-

темы манипулирования: прямая и скрытая. Когда вас хорошо знают, то действуют открыто, и вы можете стать жертвой обычных языковых оборотов. Сложно не попасть под влияние людей, которые строят свою речь на оценочных суждениях. И есть «сократовское» манипулирование: человек проходит весь путь и только потом понимает, что он не сам шел, а его вели буквально за руку. В этом случае рецептов спасения нет. Это как на войне – или победа, или поражение, иного не дано. Все зависит от вашего опыта, информированности и мотивов другой стороны.

В деловых переговорах не следует пользоваться обращением на «ты», хотя считается хорошим тоном употреблять личные имена («мой друг Герхард», «мой друг Владимир»).

Во время беседы с представителем другой стороны не надо ничего перебирать руками, барабанить пальцами по столу, постукивать рукой или ногой, играть мимикой или другим способом проявлять свои эмоции. Совершенно недопустимо во время беседы брать собеседника за пуговицу или лацканы его пиджака, похлопывать по плечу, теревить за рукав, энергично жестикулировать перед его лицом, навязчиво возвращать к уже рассмотренным вопросам. Следует помнить, что все проявления ваших эмоций, будь то жест неуверенности, чувство досады, огорчения или ликования, могут быть неправильно расценены вашим

собеседником и стоять вам упущенной выгоды, возможности установить деловые отношения, углубить взаимопонимание. Из всех возможных проявлений эмоций при деловых контактах приветствуется только улыбка. Самый простой способ нравиться людям — чаще улыбаться. Восточная мудрость гласит: «Прежде чем войти в дом, наденьте улыбку!». Естественно, она должна быть искренней.

Любые переговоры, даже если они не оправдали ваших надежд, следует заканчивать в доброжелательном тоне. В деловых отношениях никогда не следует «сжигать мосты» за собой: деловые проблемы могут потребовать новых контактов с теми же людьми.

Если по плану переговоров предусмотрено угощение в служебном помещении, оно, за исключением чая или кофе, должно быть подготовлено заранее и находиться в комнате переговоров на отдельном столике под салфеткой. Для большей конфиденциальности, особенно при небольшом количестве участников, угощать может сам ведущий переговоры или один из коллег по его просьбе. Если при этом употребляется спиртное, его разливает или глава принимающей стороны, или его коллега.

Не следует спешить выпивать раньше гостя, тем более наливать себе новую порцию, если гость не допил еще первой, даже в том случае, если он не допьет ее до конца угощения.

Не создавайте ситуации, побуждающей хозяина налить вам вновь и вновь, и тем более не требуйте налить еще, если принимающий не предлагает этого сам.

Не углубляйтесь в еду, но обязательно поблагодарите за угощение и красивую сервировку. Не курите, если в комнате не видно пепельницы, если другие присутствующие еще не закончили трапезы или если принимающий вас не закурил сам и не предложил этого вам. Во время такой паузы для отдыха не высказывайте своих мнений по вопросам, не относящимся к переговорам. Обычно пауза бывает короткой, ваше мнение может не получить развития, а созданная прерванными переговорами деловая атмосфера может быть нарушена.

Протокольные правила не допускают во время переговоров снимать пиджаки или распускать узлы галстуков, за исключением случаев, когда это предлагает сделать глава делегации ваших партнеров, давая этим понять, что наступило время неформального общения (no tie session – «встреча без галстуков»).

Переговоры являются наиболее ответственной частью деловых контактов и, безусловно, наиболее содержательной. Но если мы хотим сделать ее и наиболее ценной, то должны научиться конфиденциальному обращению с информацией, полученной доверительно в ходе переговоров. В переговорах и переписке с другими партнерами, даже из той же фирмы, не сле-

дует называть источник такой информации, а сама информация, если возникла необходимость ее публичного использования, должна быть препарирована таким образом, чтобы она не ассоциировалась с источником. И, конечно, никогда не следует использовать доверительную информацию против самого источника («ловить на слове»).

Во время переговоров разные факторы могут сыграть решающую роль, в том числе и факторы конъюнктурного характера. Но значение этих факторов со временем проходит, и тогда у одной из сторон возникает ощущение несправедливости, ущемленности и обиды. Результат – соглашения аннулируют в одностороннем порядке или требуют его пересмотра.

Переговоры – не улица с односторонним движением, поэтому каждая сторона должна учитывать интересы другой и совместно работать над вариантами, являющимися взаимовыгодными. Если же страсти разгорелись сверх всякой меры, то сложившаяся практика допускает возможность прервать переговоры на некоторое время, чтобы дать остыть эмоциональному накалу.

Искусство ведения переговоров состоит в том, чтобы достичь большего по сравнению с тем, что можно получить без переговоров. Вероятность успеха увеличивается, если вы не будете скрывать свои интересы. Как ни странно, но другая сторона может не знать о

них, так же как и вы можете не догадываться о том, каковы их истинные интересы. Один из главных принципов – будьте максимально точны, очерчивая границы своих интересов, а чтобы ваши аргументы произвели должное впечатление на другую сторону, необходимо обосновать их закономерность.

После каждой беседы во время коммерческих переговоров оформляется ее запись, к которой прилагается утвержденный ранее план переговоров. Конечно, полную запись беседы невозможно сделать во время переговоров, если только для этого не приглашается специальный сотрудник (за исключением специфических переговоров, приглашение на них стенографистки или включение записывающего устройства, как это делают японские партнеры, считается неэтичным в отношении второй стороны). Но в ходе переговоров, особенно если они многоплановые и затрагивают принципиальные вопросы, в решении которых важны все нюансы, необходимо делать краткие рабочие записи. При этом не должно быть каких-либо трюков и двусмысленностей. Запись следует делать открыто самому ведущему переговоры или одному из его сотрудников, участвующему в переговорах и официально представленному партнерам. Во всяком случае, полезно предварительно проинформировать их о том, что вами будет вестись запись беседы. Сами рабочие записи должны строго соответствовать содержанию

переговоров: ведь не исключено, что сидящий напротив пишущего представитель другой стороны может прочитать записи через стол.

Официальная запись беседы помимо фактов, относящихся к обсуждаемым проблемам, может содержать некоторые психологические детали поведения партнеров: жесты, реплики, переговоры между собой и вашу оценку этого. Запись должна объективно отражать все сказанное, увиденное и услышанное в ходе переговоров. Недопустимо фиксировать только то, что хочется слышать, и, тем более, то, что вообще не упоминалось.

Запись беседы – это не формальный документ. На основании ее не только принимаются решения по оперативным вопросам, но могут разрабатываться и утверждаться перспективные планы, связанные с привлечением многих организаций и со значительными затратами.

Оформление результатов – заключительная стадия переговоров. На этой стадии закрепляется уже достигнутое. Вместе с тем, она представляет собой самостоятельный и довольно сложный этап, обладающий немалой спецификой, в том числе и юридической.

Переговоры будут успешными, если следовать следующим рекомендациям.

1. Отделяйте участников переговоров от предмета переговоров, т.е. не рассматривайте их и предмет обсуждения как один и тот же фактор, иначе будут не-

обоснованные обвинения и обиды. При этом необходимо поставить себя на место своих партнеров и постараться посмотреть на проблему их глазами.

Не делайте вывода о намерениях партнеров исходя из собственных соображений.

Не принимайте свои опасения за намерения другой стороны.

Никогда не обвиняйте ваших партнеров, даже тогда, когда они этого заслуживают. Это очень непродуктивно, поскольку всякое обвинение вынуждает другую сторону занимать оборонительную позицию.

Внимательно слушайте и показывайте, что вы слышали то, что было сказано.

Переспрашивайте, если вам не совсем ясно, что имеет в виду партнер, выдвигая то или иное предложение.

Высказывайте свое мнение по поводу того, что предлагает другая сторона.

Говорите о себе, а не о ваших партнерах, т.е. вы должны прийти к пониманию того, что вам необходимо, работая с партнерами, решать проблемы, а не выяснять отношения.

2. Сосредоточьтесь на интересах, а не на позициях. Не стоит концентрировать внимание на позициях участников, так как цель переговоров – удовлетворение подспудных интересов сторон. Поэтому, чтобы достичь разумного решения, необходимо примирить интересы, а не позиции. Трудность заключается в том,

чтобы суметь за позициями партнеров разглядеть их интересы.

Если вы хотите, чтобы другая сторона приняла во внимание ваши интересы, надо объяснить, в чем они заключаются и почему они для вас важны. При этом будьте точными и конкретными, поскольку это повышает доверие к вам.

Признайте интересы другой стороны частью решаемой проблемы.

Покажите, что вы поняли интересы партнеров, подчеркните свое стремление понять их нужды.

3. Разработайте взаимовыгодные варианты, которые учитывали бы ваши интересы и примиряли бы несовпадающие интересы.

В большинстве случаев участники переговоров допускают ряд серьезных просчетов, которые препятствуют поиску взаимовыгодных вариантов:

а) критически относятся к высказанным вариантам;
б) занимаются поисками единственно правильного ответа;

в) полагают, что «решение их проблемы – это их проблема», но если вы хотите достичь соглашения, которое отвечало бы вашим собственным интересам, нужно предложить такое решение, которое отвечало бы интересам и ваших партнеров.

Для этого следует:

– отделить этап поиска вариантов от этапа оценки;

- расширить круг вариантов, вместо того чтобы искать единственно правильный ответ;
- искать взаимную выгоду;
- предлагать такие варианты, чтобы другой стороне было легче принять решение.

4. Настаивайте на том, чтобы результат переговоров основывался на объективной оценке или на использовании объективных критериев (объективными критериями в коммерческих переговорах могут выступать рыночные цены, экспертные оценки, таможенные правила и т.д.). Следует всегда подчеркивать, что упрямство и непримиримость не являются достаточными аргументами и что соглашение должно отражать определенные нормы, а не зависеть от воли той или другой стороны. Это не означает, что условия должны основываться на нормах, которые выбираете вы, а подразумевает наличие каких-либо справедливых критериев, которые должны определить результат. Обсуждая такие критерии, а не желание или, наоборот, нежелание относительно чего-либо, ни одна сторона не будет вынуждена уступать другой, и обе стороны могут надеяться на справедливое решение.

Перечисленные выше рекомендации должны учитываться, начиная с подготовки переговоров и до их завершения, т.е. на стадии анализа, планирования и самой дискуссии.

Умение вести переговоры – одно из важнейших качеств современного делового человека. Готового рецепта нет, но есть определенные правила, следование которым помогает достичь желаемого результата:

- будьте пунктуальны и обязательны;
- дорожите доверием партнера;
- внимательно выслушивайте все аргументы;
- избегайте поверхностных ответов;
- умейте вовремя пойти на компромисс;
- дорожите своей репутацией.

В переговорах нет мелочей. Даже обстановка и обслуживание могут повлиять на их ход. Во время переговоров на столы ставят цветы, фруктовую и минеральную воду в бутылках, открытую, но с пробкой, и фужеры (перевернутые – признак их неиспользованности).

Примерно через десять минут после начала переговоров предлагается чай или кофе. Через час предлагается вторично. Если переговоры затянулись, то в перерыве может быть подано легкое угощение, которое желательно организовать в отдельном помещении.

Иногда на переговоры отводится несколько дней. В этом случае практикуется проведение приемов как с одной, так и с другой стороны. Прием проводится для дружеского общения участников переговоров в неформальной обстановке. Здесь можно решить ряд вопросов, но не следует прием превращать в продолжение переговоров.

Последствиями плохо организованных переговоров являются материальные потери и потеря репутации.

Переговоры считаются успешными, если обе стороны высоко оценивают их результаты.

По завершении переговоров проводится их анализ, который предполагает сравнение намеченных целей с их результатами. Затем рассматриваются первоочередные мероприятия, связанные с итогами переговоров, назначаются исполнители и определяются сроки выполнения достигнутого соглашения.

Руководство организации обсуждает отчет о результатах переговоров и выясняет причины отклонения, если таковые произошли, от ранее установленных директив.

Затем проводится индивидуальный анализ действий каждого участника переговорного процесса, в результате которого выясняется степень ответственности за выполнение поставленных перед ним задач. Это также и критический самоанализ, извлечение положительных или отрицательных уроков из переговоров.

В процессе индивидуального анализа и самоанализа можно получить ответы на следующие вопросы:

- правильно ли были определены интересы и мотивы партнера по переговорам;
- соответствовала ли подготовка к переговорам реальным условиям сложившейся ситуации и отвечала ли она определенным требованиям;

- что предопределило результаты переговоров;
- как исключить в будущем негативные моменты в процессе ведения переговоров.

По существующим правилам, после окончания переговоров назначенный участник переговоров или сам руководитель фирмы составляют их подробную запись. В ней фиксируются следующие данные: название инофирмы, страна, место, дата, время начала переговоров, участники переговоров (фамилии и должности) как с нашей, так и с зарубежной стороны, основные обсуждавшиеся вопросы, мнения сторон по обсуждавшимся вопросам, достигнутые договоренности или позиция сторон по возникшим разногласиям, запись о вручении или получении каких-либо документов и копии этих документов.

Запись беседы имеет большое значение, поскольку в практической работе часто приходится прибегать к предыдущим записям бесед как к источнику информации по тому или иному вопросу.

Запись беседы рекомендуется оформить сразу же по завершении переговоров. Кроме того, вопросы, обсуждавшиеся на переговорах с зарубежными партнерами, могут представлять интерес и для других организаций.

Важным моментом по завершении переговоров является также и выполнение достигнутых договоренностей. В случае возможного их срыва по вине одной

из сторон она должна заранее поставить своего партнера в известность, предложив варианты компенсации, если они не были оговорены в договоре.

В зависимости от того, насколько точно и аккуратно будут соблюдаться договоренности, зависят не только отношения с данным партнером, но и репутация в целом.

3. Деловая беседа (переговоры) по телефону

Для решения деловых вопросов в ряде случаев не обязательно проводить официальные переговоры, договоренность может быть достигнута и по телефону.

Разговор по телефону с официальными лицами ведомств, организаций, иностранных фирм приравнивается к личной встрече. Если при разговоре по телефону обсуждались деловые вопросы по существу, то об этом необходимо составить запись беседы.

При этом особое значение придается культуре общения по телефону.

Деловая беседа по телефону состоит из приветствия, представления, объяснения цели звонка, обсуждения существа вопроса, подведения итогов, признательности (благодарности) за беседу и прощания.

При представлении иностранному абоненту используется «спеллинг» (произнесение имени по буквам алфавита). Искажение имени – нарушение этикета и почва для обид.

Не следует обсуждать существа вопроса с людьми, не имеющими полномочий его решить.

При переговорах по телефону надо иметь запас веских аргументов, а также умело пользоваться для воздействия на собеседника интонацией, переменной тембра, темпа речи, паузами (выразительное молчание).

Всегда критически оценивайте мнения, предложения, а также возражения партнера и избегайте задавать вопросы, на которые собеседник может ответить «нет».

Используйте разбивку (во-первых, во-вторых, в-третьих...) при перечислении ряда связанных с проблемой факторов.

Не обрывайте собеседника на полуслове, не лишайте его возможности высказать свое мнение, не игнорируйте аргументы партнера.

При конфликтной ситуации даже ваше категорическое «нет» должно быть вежливым.

Добившись решения своего вопроса, оформите его в письменном виде, чтобы максимально защитить свои интересы.

Подготовка к деловому разговору. Телефон – удобное средство для непосредственных контактов с деловыми партнерами, но от того, кто им пользуется, требуется определенная подготовка. Как на внутренних, так и на международных линиях время – деньги, деньги в буквальном смысле этого слова. Поэтому, прежде

чем снять телефонную трубку, следует тщательно продумать, какую информацию вы хотите получить или передать. Это лучше всего сделать в форме памятки — перечня вопросов для беседы. Убедитесь в точности сведений, которые вы намерены сообщить. Если у вас нет полной уверенности, лучше перепроверить. Если предполагается, что во время разговора может возникнуть необходимость ссылки на какие-либо документы или факты, они должны быть заранее подобраны и систематизированы на вашем рабочем столе. Ни в коем случае нельзя «увязнуть» в телефонном разговоре в ожидании справки, которую кто-то из ваших коллег должен принести, или вы сами начинаете ее искать среди бесчисленного множества других бумаг, или уточняете ситуацию через другой телефонный аппарат.

Готовясь к проведению деловой беседы, не следует предварительно оценивать ее результаты, так как эта оценка будет вас связывать, невольно все сказанное вашим собеседником будет сопоставляться с нею и, в конечном счете, она может оказаться прокрустовым ложем для намерений обеих сторон. Нельзя недооценивать собеседников. Потенциально любой из них, коль скоро вы одобрили его на роль партнера по переговорам, может с вами быть на равных.

Проведение деловой беседы. Выбирайте время для звонка. Разговор по телефону, как и личная встреча,

связан с определенными психологическими процессами, которые могут оказаться решающими для достижения цели данной беседы. Факты, интересующие вашего собеседника, могут передаваться по телефону в любое время. Но если вы хотите придать им определенную эмоциональную окраску, надо выбрать подходящее для этого время, так как вы не знаете, какую ситуацию вы прервете и сможет ли ваш собеседник отнестись к вам с должной отзывчивостью и вниманием.

Если вы говорите по телефону из комнаты, в которой работают другие сотрудники, не делайте их соучастниками разговора, а если вы сами оказались невольным свидетелем разговора, который, на ваш взгляд, коллега хотел бы провести без свидетелей, найдите повод покинуть комнату, даже если разговор между вами был прерван этим телефонным звонком. В общей рабочей комнате по телефону (и всегда!) следует разговаривать вполголоса и кратко.

Никогда не прерывайте собеседника: дайте закончить мысль, часто сказанное в конце помогает понять то, что вы не разобрали в начале.

Рекомендуется избегать обсуждения по телефону:

- любых вопросов с людьми, с которыми у вас ранее не было контактов или с которыми не сложились личные отношения;

- вопросов, по которым можно предполагать противоположное мнение собеседника;

– острых или деликатных вопросов, касающихся самого собеседника или представляемой им фирмы, а также персональных (личных) проблем;

– спорных вопросов взаимоотношений, координации и субординации деятельности между вами или представляемыми вами организациями;

– вопросов, касающихся третьих лиц или организаций, представители которых могут оказаться в комнате вашего собеседника в момент вашего звонка.

Следует также избегать сообщения по телефону отрицательных решений по запросам. Собеседником это будет расценено как ваша черствость, неуважение к нему, особенно если ваше отрицательное решение затрагивает его лично. Поэтому каждую фразу, содержащую несогласие с собеседником, следует тщательно обдумать.

Надо всегда открыто признавать правоту оппонента, когда он прав, даже если для вас это невыгодно. Поступая таким образом, вы не нарушаете деловую этику.

Завершение беседы. Очень важно умело завершить разговор по телефону, подведя собеседника к принятию обоюдно приемлемого решения.

В работе зарубежных фирм практикуется обязательное письменное подтверждение самого факта телефонных переговоров и достигнутых договоренностей. Такой документ не должен быть большим по объе-

му. В нем фиксируются обсужденные вопросы, достигнутые договоренности и нерешенные проблемы. Документ подписывается руководителем фирмы или лицом, говорившим по телефону, и адресуется руководителю другой стороны или собеседнику по телефону с соблюдением канонических форм вежливости.

В российских фирмах и организациях, имеющих дела с иностранцами, как правило, ведутся журналы учета телефонных разговоров с представителями иностранных фирм и представительств. В них фиксируется: по чьей инициативе состоялся телефонный разговор, его продолжительность и содержание разговора.

Умение вести телефонные переговоры, в конечном счете, определяет репутацию делового человека, а также организации, которую он представляет. □

II. ТЕХНИКИ И МЕТОДЫ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ

Переговоры являются неотъемлемой частью деловых контактов. Но чтобы быть успешными в этой сфере деятельности, помимо хорошего знания предмета обсуждения необходимо владеть техникой ведения переговоров, а для этого следует получить определенную профессиональную подготовку.

Наши зарубежные партнеры еще в колледжах и университетах изучают тактику и стратегию ведения переговоров, но у нас этому пока еще не придают должного значения. Отсюда и соответствующее отношение к переговорам. В результате переговоры «не идут», партнеры терпят убытки, а иногда и безвозвратно теряют возможность наладить взаимовыгодные связи. Единственный выход из сложившейся ситуации – учиться искусству ведения переговоров.

По мнению специалистов, сам предмет переговоров не оказывает существенного влияния на технологию их проведения. Главное – понимание того, для чего они нужны, какие возможности они открывают, как правильно выходить из сложных ситуаций, которые время от времени возникают во время переговоров.

В процессе проведения переговоров поведение участников может соответствовать трем различным

подходам: жесткому (конфронтационному), мягкому (дружескому) и принципиальному (партнерскому)*.

Первый подход отвечает идее противостояния сторон. Основной девиз таких переговоров можно выразить словами «кто – кого».

Степень взаимного противостояния может меняться в широких пределах от простого желания добиться ряда уступок до стремления получить от партнера по переговорам максимум возможного. Такой подход связан со многими негативными моментами. Партнер по переговорам может почувствовать себя ущемленным, и дальнейшее сотрудничество окажется под вопросом. К тому же «выигрыш» на одних переговорах может повлечь за собой стремление партнера «взять реванш» на других.

Второй подход можно считать противоположностью первого. Стороны занимают дружеские позиции по отношению друг к другу. Более слабая сторона ожидает от партнера по переговорам доброжелательного к себе отношения, ссылаясь на положительный опыт сотрудничества в прошлом.

* Принципиальные (партнерские) переговоры – это жесткий подход к рассмотрению существа дела, но в то же время мягкий подход к отношениям между участниками переговоров. Данная концепция была разработана в рамках Гарвардского проекта по переговорам и подробно описана в книге Р. Фишера и У. Юри «Путь к согласию, или Переговоры без поражения».

При ориентации на дружеский подход характерно добровольное принятие практически любых предложений партнера, но при этом настоятельно оговаривается жизненно важная необходимость удовлетворения и своих собственных интересов и потребностей.

На практике такой подход встречается довольно редко.

Наконец, третий подход основан на понимании сторонами необходимости поиска взаимоприемлемого решения*. Участники переговоров совместно анали-

* Любой из названных выше подходов предполагает выбор типа принимаемого решения.

Первый тип решения – компромисс, когда стороны идут на взаимные уступки. Здесь действует принцип «соединенного решения», за которым стоит примерно равное удовлетворение интересов.

Второй тип решения – нахождение в ходе обсуждения принципиально нового решения, которое появляется, если включить конкретную проблему в более широкий аспект, в другую систему ценностей. Ценности – это своеобразные линзы, через которые стороны смотрят на свои интересы и потребности партнера. Достаточно поменять их диоптрию – и все будет восприниматься по-иному, возможно, более конструктивно.

Третий тип решения – асимметричное решение, когда уступки одной из сторон значительно превышают уступки другой. Такого решения следует избегать даже в том случае, если партнер слаб и зависим от вас изначально. Оно вряд ли будет им выполнено, так как является вынужденным.

Для достижения того или иного типа решения применяются специальные приемы ведения переговорного процесса на разных его стадиях.

зируют ситуацию и заняты поиском такого решения, которое в максимальной степени отвечало бы интересам обеих сторон. Чем полнее и глубже будет проанализирована проблема, тем больше шансов найти разрешение имеющих место противоречий. При этом обязательным условием является то, что информация о положении дел должна быть доступна всем участникам переговоров, а любые действия, направленные на изучение проблемы, только приветствуются.

Если же стороны, вступившие в переговоры, находятся в состоянии конфликта, то следует избегать подчеркивания различия на начальном этапе ведения переговоров*.

Такой подход называется партнерским. В основу партнерского подхода, или, как его еще называют, «совместного анализа проблемы», положены два принципа теории «разумного эгоизма»:

– проведение тщательного анализа интересов той и другой стороны;

– понимание того, что реализация собственных интересов достигается в более полном объеме, если партнер удовлетворен решением своих интересов.

Партнерский подход весьма продуктивен, но он предполагает высокий уровень доверия между сторо-

* Указание на различия в самом начале переговоров может усилить разногласия, ухудшить атмосферу переговоров и, в конечном счете, привести к их срыву.

нами, ведущими переговоры. Только «открыв карты», можно реально анализировать ситуацию. Но достоверность отношений должна сочетаться с необходимостью сохранения коммерческой тайны. Партнеру не следует сразу же передавать всю запрашиваемую им информацию. Это можно сделать только после юридического оформления взаимоотношений и подписания обеими сторонами обязательства о неразглашении секретных сведений.

На самом деле трудно встретить «чистые» варианты вышеописанных подходов. Скорее можно говорить об ориентации участников переговоров на один из них. Но как видно из современной практики, деловой мир движется по пути все большей и большей ориентации на партнерские отношения.

Жизнь показывает, что встречаются партнеры, которые не прочь использовать недозволенные приемы при ведении переговоров. Их надо знать и уметь их нейтрализовать. Один из старейших приемов такого типа, с которым приходится сталкиваться и сегодня, состоит в *максимальном завышении первоначальных требований*. Суть его состоит в том, чтобы запросить как можно больше. В ходе переговоров один из партнеров стремится как можно дольше отстаивать эту крайнюю позицию. Часто этот прием предусматривает включение таких пунктов в повестку дня, от которых впоследствии можно безболезненно отказаться-

ся, выдавая это за уступку и ожидая аналогичных шагов от партнера по переговорам. Причем эти пункты содержат предложения, заведомо неприемлемые для партнера.

Вышеназванный прием часто приводит к отрицательным последствиям. Подобное поведение вызывает недоверие, да и современные методы оценки потенциала сторон оставляют мало возможностей для его использования.

Другой прием – *расстановка ложных акцентов в собственной позиции* и как один из его вариантов опять же внесение явно неприемлемых для партнера предложений. Суть этого тактического приема заключается в том, что демонстрируется крайняя заинтересованность в решении какого-либо вопроса, хотя на самом деле этот вопрос является второстепенным для данного участника переговоров. Мотивы такого поведения могут быть различными. Иногда это делается непосредственно для торга, вопрос в дальнейшем снимается при условии получения нужных решений по другому более важному вопросу.

Прием *вымогательства* также близок к приемам *максимального завышения первоначальных требований* и *расстановки ложных акцентов в собственной позиции*. Различия скорее в том, на каком этапе переговорного процесса эти приемы используются. Если применение последних двух наиболее характерно для на-

чала переговоров, то вымогательство обычно используется в конце, когда стороны подошли к этапу подписания соглашений. Иногда этот прием называется *выдвижением требований в последнюю минуту*, поскольку он нацелен именно на завершающий этап переговоров. Одна из сторон в конце переговоров, когда практически становится очевидным успешное их завершение, вдруг выдвигает новые требования. При этом она исходит из того, что ее партнер, будучи крайне заинтересован в подписании достигнутых договоренностей, пойдет на уступки. Последствия такого поведения достаточно очевидны. Конечно, в этом случае можно получить некие уступки от партнера, но какими будут после завершения переговоров отношения между их участниками, представить нетрудно. Более того, репутация в современном деловом мире значит порой значительно больше, чем получение конкретных сиюминутных преимуществ.

В более широком контексте прием *вымогательства* по своей природе близок к другому приему — *постановке партнера в безвыходную ситуацию*. Как показывает практика, применение этого приема, прежде всего, — это риск сорвать переговоры. Соглашение же, полученное таким путем, вряд ли будет прочным. В лучшем случае можно добиться каких-то временных уступок, но не обойдутся ли они потом втридорога?

Довольно часто в рамках концепции торга кроме *вымогательства* и *постановки партнера в безвыходную ситуацию* используются другие приемы, связанные с оказанием на него давления.

Один из них – *ультиматум*, или *последнее слово*. Его суть состоит в том, что либо вы соглашаетесь на наше предложение, либо мы уходим с переговоров (риск высок, но иногда оправдан). Понятно, что разговор с помощью ультиматума – это уже не переговоры, а попытка решить проблему в одностороннем порядке. Партнер чувствует себя униженным и оскорбленным, что не может не сказаться на отношениях участников переговоров.

Другой тактический прием из этой же серии – *угроза*. Его цель – добиться уступок от партнера. В принципе отличие этих двух приемов друг от друга состоит в том, что если первый относится к предложениям, то угрозы могут быть выдвинуты по любому поводу.

Выдвижение требований по возрастающей сложности. Если партнер соглашается с вносимыми предложениями, другая сторона выдвигает все новые и новые требования.

Приемы *уход* или *уклонение от борьбы* применяются в том случае, когда затрагиваются вопросы, нежелательные для обсуждения или чтобы не давать партнеру точную информацию, однозначный ответ. Пример *ухода* – просьба отложить рассмотрение пробле-

мы, перенести на другое время или проигнорировать ее. При этом просьба сопровождается убедительными аргументами. Порой в ситуации, когда переговоры зашли в тупик, целесообразно воспользоваться *уходом* и перейти к рассмотрению других вопросов или же объявить перерыв.

Прием *ухода* может сыграть положительную роль, когда, например, необходимо согласовать вопрос с другими организациями или тщательно продумать, хорошо взвесить положительные и отрицательные моменты, связанные с принятием предложения партнера.

Близкими по смыслу к приему *ухода* являются и ряд других тактических приемов, таких как *затягивание переговоров, выжидание, «салями»*. Они используются, когда хотят затянуть переговоры, чтобы прояснить ситуацию или получить больше информации от партнера.

Затягивание переговоров может быть вызвано различными причинами, и в частности тактическими соображениями, когда одна из сторон, предвидя возможные изменения общего подхода партнера к переговорам в более благоприятную для себя сторону, стремится отложить на некоторое время решение некоторых вопросов.

Выжидание связано с «вытягиванием» из партнера наибольшего количества сведений, чтобы, оценив все

условия и имеющиеся данные, принять собственное решение.

Прием «*салями*» (разновидность *выжидания*) состоит в том, что информация о собственных интересах, оценках и т.д. дается небольшими порциями по принципу нарезки колбасы салями – отсюда и название. Смысл приема в том, чтобы прежде всего заставить партнера первым раскрыть свои карты, а там уже в зависимости от этого соответствующим образом действовать. Применение этого приема оборачивается искусственным затягиванием переговоров, прежде всего в ущерб делу.

Выражение согласия или *выражение несогласия* – это способ подчеркивания общности или, наоборот, полного расхождения во мнениях.

Дача заведомо ложной информации, или блеф. В целом этот прием исчезает из арсенала средств участников переговоров, поскольку в современных условиях его использование может стать довольно легко и быстро очевидным, что приведет к потере репутации данного участника переговоров.

Отказ от собственных предложений. Одна из сторон выдвигает предложение, которое она рассматривает как неприемлемое для своего партнера, с тем чтобы потом обвинить его в нежелании достичь договоренностей. Однако партнер принимает предложение. В результате сторона, выдвинувшая его, под различ-

ными предложениями вынуждена снимать свое предложение. Цели здесь могут быть различными: и затягивание переговоров, и попытка «выторговать» как можно больше, и нежелание вообще что-нибудь решать с помощью переговоров.

Двойное толкование предполагает, чтобы стороны в результате переговоров выработали некий документ. При этом одна из сторон «заложила» в формулировке двойной смысл, который не был замечен ее партнером, с тем чтобы впоследствии трактовать соглашение в своих интересах, якобы не нарушая его. Понятно, что подобное поведение может нести в себе весьма большую опасность.

Прямое открытие позиции. Данный прием используется для того, чтобы проинформировать партнеров по переговорам о своей позиции. Следует различать прямое открытие позиции в выступлении и открытие позиции при ответе на вопрос. В первом случае участник переговоров сам открывает ту часть позиции, которую он считает необходимым открыть, во втором – он поступает так отчасти вынужденно, отвечая на вопрос.

Принятие первого предложения партнера. Этот прием применяется в следующих случаях:

во-первых, когда предложение партнера вполне приемлемо и у противоположной стороны не просматривается намерения улучшить его;

во-вторых, когда есть опасность, что партнер в дальнейшем может ужесточить свою позицию;

в-третьих, когда имеются все основания полагать, что партнер не пойдет ни на какие уступки.

Возражение партнеру – указание ему на слабые стороны путем привлечения фактического материала и на внутреннюю противоречивость высказываний и логические пропуски.

Упреждающая аргументация – это когда партнеру по переговорам задается вопрос, ответ на который раскроет всю несостоятельность ожидаемых контраргументов с его стороны.

Одной из тактик ведения переговоров может быть и *постепенное повышение сложности обсуждаемых вопросов*. Эта тактика предлагает сначала обсудить наиболее легкие вопросы. Их решение оказывает положительное психологическое воздействие на участников переговоров, демонстрирует возможность достижения договоренностей. Использование приема *постепенного повышения сложности обсуждаемых вопросов* может быть весьма продуктивным. Решение сначала более легких вопросов создает благоприятную психологическую атмосферу на переговорах, показывает, что проблемы в принципе решаемы.

К вышеизложенному приему примыкают действия, направленные на *поиск общей зоны решения*, то есть стороны сначала приходят к согласию относительно

содержания совместного документа, иными словами, определяется зона возможных решений. Затем, достигнув договоренности по принципиальным вопросам, стороны отрабатывают детали соглашения. Такое «двухступенчатое» ведение переговоров позволяет значительно экономить время.

Заслуживает одобрения разработка и внесение таких предложений, которые бы способствовали реализации обоюдных интересов, то есть предложений, на которые партнер мог бы ответить утвердительно. Иногда партнер по переговорам согласен с существом предложений, но находит сами формулировки неприемлемыми.

Конечно, совместный анализ разногласий не предполагает обмен одними комплиментами. Возможны и необходимы возражения. Однако их смысл принципиально отличен от разногласий в условиях торга. Там возражения – один из инструментов манипулирования поведением партнера, здесь – инструмент анализа проблемы. Важна форма изложения возражений. Они должны быть хорошо аргументированы и ориентированы не на защиту собственной позиции, а на поиск согласования интересов.

В ходе переговоров бывает полезно *разделить проблему на отдельные составляющие*, а не пытаться сразу решить проблему целиком. Разложив проблему на ее составляющие, участники переговоров смотрят,

возможно ли достижение договоренности по каждому элементу. Если нет, то, может быть, целесообразно вынести некоторые из них «за скобки», иными словами – не рассматривать. Конечно, в этих условиях не будет достигнуто всеобъемлющего соглашения, однако в целом ряде случаев наличие такого частично-го соглашения будет значительным шагом вперед по сравнению с отсутствием какой бы ни было договоренности.

Обычно этот прием применяется на переговорах по урегулированию конфликтных ситуаций.

Иногда действия партнера вообще нельзя отнести к тому или иному подходу. Похожие внешне, они могут иметь различный смысл. В качестве примера можно привести хорошо известный прием *пакетирования*, когда несколько предложений или вопросов увязываются и предлагаются к рассмотрению в виде «пакета», то есть обсуждению подлежат не отдельные предложения или вопросы, а их комплекс. В процессе переговоров используются два вида «пакета», но один из них отражает концепцию торга, а другой – совместный с партнером анализ проблемы.

Названный прием в рамках торга предполагает увязывание привлекательных и малопривлекательных предложений в один «пакет». Его автор исходит из крайней заинтересованности партнера в нескольких предложениях из него и надеется на одобрение всего «па-

кета». Тем самым автор «пакета» открывает свою позицию. После дискуссии стороны приходят к какому-то решению.

Иногда «пакет» предлагается в самом начале переговоров, если стороны хорошо знают друг друга. Деловые предложения, обсуждаемые с партнером, предполагают размен уступок и увязку их в «пакете».

Другой прием характерен для многосторонних переговоров и предполагает разработку *блоковой тактики*, заключающейся в согласовании совместных действий с партнерами, выступающими единым блоком. При большом числе сторон, участвующих в переговорах, сначала предлагается найти решения для части из них и тем самым облегчить поиск конечного решения. В этом его сходство с приемом разделения проблемы на отдельные составляющие. В других случаях прием *блоковой тактики* используется в прямо противоположных целях, а именно: не дать провести нежелательное решение путем выдвижения альтернативного предложения от блока.

Еще один прием – *сюрприз*, когда принимается предложение, которое, по расчетам партнера, не должно быть принято другой стороной. Цель – вызвать растерянность, а значит, взять инициативу на переговорах в свои руки.

Приведенные примеры показывают, что внешне одинаковые действия для участников переговоров

могут иметь совершенно разный смысл. Если партнер прибегает к подобным действиям, то необходимо прежде всего понять, какие цели он при этом преследует.

Как быть, если партнер использует различного рода недозволенные приемы? Это один из самых, пожалуй, сложных вопросов, с которыми сталкиваются участники переговоров. Одно из основных правил при ведении переговоров с партнером, применяющим подобного рода приемы, – не отвечать взаимностью.

Второе, что имеет смысл сделать, – это проанализировать причины, по которым партнер ведет себя таким образом. В зависимости от результатов анализа следует в дальнейшем строить и свою линию поведения. Возможно, в данной ситуации целесообразно обратиться к иной альтернативе и решать проблему либо на односторонней основе, либо совместно с другим партнером. При этом не стоит резко прерывать переговоры. Хлопанье дверьми не лучший вариант выхода из переговорного процесса. Оно осложняет в дальнейшем продолжение диалога.

Наиболее разумное поведение в условиях конфронтационного подхода – попытаться изменить игру, показав, что в интересах обеих сторон отказаться от концепции торга и направить совместные усилия на поиск решения проблемы. Делать это необходимо без излишних демонстраций, рационально и аргументированно.

Конструктивные идеи, направленные на разрешение противоречий, позитивно влияют на ход переговоров. Проявление доброй воли вызывает понимание со стороны партнера. Если этого все же не произошло, то не стоит спешить с угрозами и ответными мерами.

В процессе переговоров необходимо внимательно слушать партнера. Если что-либо осталось непонятным, лучше переспросить, задав прямой вопрос, например: «Что вы имеете в виду под тем-то и тем-то?», либо, переформулировав его высказывание, уточнить: «Правильно ли я вас понял?». Не надо упускать из виду и детали. Если они специально не были обсуждены, то это не значит, что их можно трактовать по своему усмотрению. Возможные двойственные формулировки лучше снять заранее, а не возвращаться к ним вновь при выполнении взятых обязательств. Уточнение позиций нельзя превращать в самоцель. В противном случае переговоры теряют свой темп, происходит топтание на месте, что в итоге ведет к атмосфере взаимного раздражения и неверия в успех переговоров.

Ведение переговоров предполагает активность обеих сторон. Пассивность обычно говорит о плохой проработке позиции, ее слабости, либо нежелании вести переговоры. Но не надо впадать и в другую крайность – заставлять партнера обсуждать только соб-

ственную позицию, собственные идеи. Переговоры — это прежде всего диалог равноправных участников, но межличностные симпатии и антипатии могут влиять на их исход.

Если переговоры длятся довольно долго, а решение никак не находится, полезным может оказаться объявление перерыва. Он позволяет провести консультации делегаций. Другой выход из намечающегося тупика состоит в переносе вопроса на более позднее время, когда остальные проблемы будут решены.

Во время обсуждений и аргументации позиций не надо убеждать партнера в ошибочности его точки зрения. Такое поведение может вызвать раздражение.

Согласие партнера пойти на уступки не следует рассматривать как проявление слабости. Напротив, желательно показать, что подобные действия со стороны партнера позволяют избежать затруднений и в этом смысле усиливают позиции обеих сторон.

Особо стоит остановиться на вопросе ведения переговоров с более сильным партнером, то есть с партнером, позиция которого объективно сильнее. Часто предстоящая встреча вызывает тревогу и чувство неуверенности. Стоит ли вообще вступать с ним в переговоры, и если да, то какие здесь могут быть использованы принципы и методы?

Но говорить об объективно более слабой позиции можно лишь условно. Ни мощь государства, ни фи-

нансовая обеспеченность той или иной фирмы не могут прямо проецироваться на силу переговорной позиции. История знает немало случаев, когда «побеждала», если этот термин вообще уместен при оценке итогов переговоров, более слабая сторона. И не только потому, что она оказывалась искуснее. Сам факт вступления в переговоры более сильного партнера уже свидетельствует о том, что он по каким-то причинам заинтересован в них. Итак, строго говоря, партнеры всегда равны за столом переговоров, и точнее было бы сформулировать вопрос по-другому: как быть в случае, если партнер демонстрирует свою силу, пытаясь тем самым «выторговать» для себя как можно больше?

В этом случае возможна «апелляция к принципу». Под этим понятием понимаются нормы международного права, а также наличие прецедента в истории отношений между этими или другими партнерами. Главная проблема, которая здесь возникает: «Что взять за основу?». Обычно стороны исходят из разных принципов в зависимости от того, какой им более выгоден. Желательно заранее, готовясь к переговорам, продумать, что может быть выдвинуто в этом качестве вашим партнером. Соответственно этому подготовить и аргументацию.

Другой метод ведения переговоров с сильным партнером состоит в том, что более слабая сторона подчер-

квивает продолжительность хороших отношений с партнером в прошлом и просит учесть это. Так, развивающиеся страны при ведении переговоров со своей бывшей метрополией нередко стремятся подчеркнуть наличие общего языка, системы образования, элементов культуры, традиционных связей.

Дополнением к вышесказанному может стать и апелляция к перспективному будущему отношений между партнерами.

Следующий метод ведения переговоров с более сильным партнером основан на увязке различных вопросов в один «пакет». Будучи более слабым по одному из обсуждаемых вопросов повестки дня, участник переговоров может оказаться сильнее по другому. Увязка этих вопросов на переговорах позволяет сбалансировать силу сторон.

Для усиления своих позиций более слабые участники переговоров могут объединиться и образовать коалицию. Естественно, создание коалиций или каких-либо иных форм совместного выступления в качестве оппонента более сильному партнеру возможно лишь в случае многосторонних отношений.

Итак, на каких этапах ведения переговоров их участники применяют те или иные из вышерассмотренных приемов?

Универсальные приемы применяются на любой стадии переговоров. К ним относятся:

«Уход или уклонение от борьбы», «Затягивание переговоров», «Выжидание», «Салями», «Выражение согласия или несогласия», «Пакетирование», «Максимальное завышение требований», «Расстановка ложных акцентов в собственной позиции», «Дача заведомо ложной информации», «Блеф», «Выдвижение требований в последнюю минуту», «Вымогательство», «Постановка партнера в безвыходную ситуацию», «Постепенное повышение сложности обсуждаемых вопросов», «Поиск общей зоны решений», «Применение блоковой тактики».

На этапе уточнения позиций в ходе переговоров применяются нижеследующие приемы:

«Прямое открытие позиций», «Принятие первого предложения партнера».

На этапе обсуждения позиций используются тактические приемы, такие как:

«Возражение партнеру», «Упреждающая аргументация», «Констатация существенных различий», «Вынесение спорных вопросов за скобки», «Апелляция к принципу», «Выдвижение требований по возрастающей».

На этапе согласования позиций применяются приемы:

«Поиск общей зоны решения», «Сюрприз», «Ультиматум, или последнее слово», «Угроза», «Отказ от собственных предложений», «Двойное толкование», «Выдвижение требований в последнюю минуту».

Следует отметить, что вышеперечисленные тактические приемы не являются раз и навсегда заданными. В последнее время появляются все новые и новые приемы, а старые изменяются и усложняются по мере развития переговорной практики. Поэтому не стоит полагать, что все действия участников переговоров можно однозначно отнести к тому или иному приему. Иногда только при анализе переговорного процесса можно определить, какую «домашнюю заготовку» применил партнер. □

III. НАЦИОНАЛЬНЫЕ СТИЛИ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ

Трудности на переговорах зачастую обуславливаются различиями национальных культур. Принято различать культуры, в которых произнесенные слова воспринимаются практически без учета возможного скрытого смысла. Это так называемые культуры с низким уровнем контекста. К ним относятся, например, американская, английская и немецкая культуры. В других культурах, в частности персидской, японской, русской, значение контекста очень велико. Порой скрытый в словах смысл способен менять сказанное на прямо противоположное.

Довольно распространенным является мнение, что легче вести переговоры представителям одной расы и тем более одной национальности. Между тем это не всегда так. Ученые пришли к выводу, что чем ближе народы друг к другу по этническому признаку, тем более существенными представляются им различия во взглядах на ту или иную проблему (обратите внимание, как трудно проходят российско-украинские и российско-белорусские переговоры). Зато чем больше разнятся народы в этническом плане, тем более значимыми для их представителей будут совпадения во мнениях. При этом следует отметить, что при совпадении интересов сторон национальные различия

не замечаются, но стоит возникнуть конфликту, как они начинают играть важную роль.

Национальные особенности влияют на деловые отношения не только при конфликте сторон. Приведу известный пример, когда одна из западноевропейских фармацевтических компаний решила поставить партию нового болеутоляющего препарата в арабские страны. Препарат хорошо раскупался в Европе, что позволяло компании рассчитывать на успех и на арабском Востоке. Для рекламы в Европе использовались три картинки: на первой была изображена женщина, кричащая от боли, на второй – она же принимала лекарство, на третьей – после приема препарата боль прошла, и она изображалась в расслабленном, спокойном состоянии. Рекламу, которая не требовала пояснений, решили оставить. Через некоторое время обнаружили, что препарат вообще не покупается. О том, что там читают справа налево, разумеется, знали, но о том, что это относится и к картинкам, просто не подумали. Без учета культурной специфики смысл рекламы оказался прямо противоположным: женщина принимает предлагаемое лекарство, после чего кричит от боли.

Участники международного общения придерживаются единых норм и правил, тем не менее национальные и культурные особенности могут оказаться весьма значимыми при деловых отношениях. Надо

учитывать, где участник переговоров родился, получил образование, живет и работает в настоящее время. Так, японец, проживающий в США и ведущий переговоры от имени американской компании, в определенной мере может сохранить черты, присущие японскому национальному характеру, и это будет влиять на его манеру поведения на переговорах. Однако в целом стиль ведения переговоров будет скорее американским, поскольку на формирование его личности большое влияние оказала та среда, в которой он был воспитан.

Говоря о национальных стилях ведения переговоров, следует сделать несколько оговорок.

Во-первых, в данном контексте под национальными стилями подразумеваются стили, характерные, скорее, для тех или иных стран, а не для определенных национальностей.

Во-вторых, следует иметь в виду, что анализ стиля ведения переговоров часто проводится путем сравнения со своим собственным стилем. И в определенной мере на них (на переговоры) всегда будут влиять стереотипы, которые сложились у нас относительно национальных черт тех или иных народов.

И еще одна деталь, связанная с поведением участников переговоров, — это величина дистанции между ними, их жестикуляция, мимика и т.д. Непосредственного отношения к переговорам она вроде бы не имеет,

ибо относится к нормам поведения, принятым в той или иной культуре, но может оказать на переговорный процесс достаточно ощутимое влияние. Так, расстояние, на котором люди разговаривают друг с другом, различно у разных народов. Причем эти различия обычно не замечаются. При деловых беседах, например, русские подходят ближе друг к другу, чем американцы. Казалось бы, ну и что? На самом деле, уменьшение принятой дистанции может быть истолковано американцами как некое нарушение «суверенитета», излишняя фамильярность, в то время как для русских, наоборот, увеличение расстояния означает холодность в отношениях, слишком большую официальность. Конечно, после нескольких встреч подобное неправильное истолкование поведения друг друга исчезает. Однако на первых порах оно может задавать некий психологический фон переговорам.

Но более всего недоразумений вызывает использование при беседе различных жестов. Очень трудно правильно интерпретировать жесты, если вы работаете в чужой культурной среде, хотя многие почему-то полагают, что их значение везде одинаково. Это заблуждение приводит порой к неловким ситуациям. Так, например, в нашей стране поднятый вверх большой палец символизирует наивысшую оценку чего-либо или кого-либо, а в Греции означает «заткнись». Знак «V», образованный из указательного и среднего паль-

цев, который в США может означать победу (Victory) или число два (two), является оскорбительным в Ирландии, если ладонь развернута внутрь. Вывод очевиден: если неизвестно точное значение жестов, то лучше вообще их исключить из своего обихода при общении с иностранными партнерами.

И все-таки, несмотря на существующие отличия в традициях, нормах и правилах поведения людей различной национальной принадлежности, главными в деловых отношениях всегда остаются такие постоянные принципы, как уважение к партнеру, уважение к культуре и истории его страны.

С учетом вышеизложенного рассмотрим национальные стили ведения переговоров представителей некоторых стран.

Американцы при решении проблемы стремятся обсудить не только общие подходы, но и детали, связанные с реализацией договоренностей. Они ценят в людях открытость и честность, быстро переходят к сути дела, не тратя времени на формальности*. Нередко проявляют эгоцентризм, полагая, что партнер по переговорам непременно должен руководствоваться теми же правилами, что и они сами. Не любят

* За внешней открытостью и доверием к другой стороне у них обычно кроется жесткий юридический контроль за соблюдением договора, и они немедленно подадут на вас в суд, если вы нарушили хотя бы один из его пунктов.

перерывов в беседе, ценят в людях пунктуальность, всегда вовремя приходят на назначенную встречу и считают, что опоздания недопустимы и не могут быть ничем оправданы. Обычная для них продолжительность переговоров – от получаса до часа и предпочтительно один на один. Обращаются с партнерами просто, даже если между собеседниками большая разница в возрасте или общественном положении, тем самым подчеркивая не только деловой, но и дружеский характер переговоров.

В ходе переговоров американцы задают много вопросов, в том числе и личного характера – в этом проявляется их неподдельный интерес к партнеру по переговорам. Они предпочитают знать, с кем имеют дело.

Входящего в рабочий кабинет американского партнера поражает обилие развешанных по стенам различных сертификатов и фотографий, где он запечатлен с видными бизнесменами и политиками не только своей страны, но и других государств. Это, как полагают, поднимает престиж предпринимателя.

Американский стиль ведения переговоров характеризуется достаточно высоким профессионализмом. Редко в их делегации можно встретить человека, некомпетентного в тех вопросах, по которым ведутся переговоры. По сравнению с представителями других стран члены американской делегации относительно самостоятельны при принятии решений.

Деловой американец по своему характеру не мелочен и не педантичен. Но он понимает, что в организации любого дела нет мелочей. Поэтому к переговорам он готовится тщательно, с учетом всех элементов, от которых зависит успех дела. Непременным качеством американского бизнесмена является соблюдение трех правил: анализируй, разделяй обязанности, проверяй исполнение. Эти правила считаются непременным условием квалифицированного руководства. Без четкой специализации и распределения обязанностей не начинается ни одно дело.

Прагматизм американцев проявляется в том, что на переговорах они концентрируют свое внимание на проблеме, подлежащей обсуждению, причем стремятся обсудить не только общие возможные подходы к решению, но и детали, связанные с реализацией договоренностей. В деловом общении американцы энергичны и настроены на интенсивную работу. Этому способствует вся система образования и воспитания, существующая в США. Со школьной скамьи в детях одобряется напористость, умение ставить и добиваться своих целей, жестко отстаивать интересы представляемых ими коллективов. Американский прагматизм во многом обеспечивается объективными факторами. Как правило, представители США обладают сильной позицией на переговорах, и это сказывается на технологии их ведения. Американская делегация всегда от-

личается жестким прессингом, настойчиво пытается реализовать свои цели.

Они относятся к переговорам как к процессу решения проблемы путем взаимных уступок с учетом соотношения сил и не любят, когда противоположная сторона предлагает только один вариант решения.

На переговорах американцы предпочитают причинно-следственные аргументы, предполагающие, что вывод делается на основе фактического доказательства. Подобный тип аргументации вообще характерен для англосаксонского переговорного стиля и отличается, например, от традиций римского права, где исходной точкой доказательства служит некий принцип, а само доказательство строится как демонстрация применения этого принципа.

В США отмечают три подхода к переговорам: мягкий (дружеский), жесткий (конфронтационный) и принципиальный (партнерский). Американцы отличаются прекрасным знанием конъюнктуры рынка, его структуры и положения на нем контрагента. Они умеют и любят торговаться, уделяя немалое внимание увязке разнообразных вопросов – так называемым «пакетным» решениям. Часто сами предлагают «пакеты» к рассмотрению на деловых переговорах. Их не пугает риск, их пугает некомпетентность партнера.

Демократизм американцев в деловом общении проявляется в стремлении к неформальной атмосфере при

ведении переговоров, в отказе от строгого следования протоколу. Они ценят и хорошо реагируют на шутки, стараются подчеркнуть дружелюбие и открытость.

Американский стиль ведения переговоров имеет и обратную сторону. Считая себя своеобразными «законодателями мод» в технологии делового общения, они часто перегибают палку. В результате представители Соединенных Штатов могут оцениваться партнерами как слишком напористые, агрессивные, грубые, а их стремление к неформальному общению порой интерпретируется как фамильярность. На этой почве не исключено недопонимание, вплоть до конфликтных ситуаций.

Что же касается общения партнеров в неформальной обстановке, то деловой прием в США – обычная вещь. За столом лучше избегать разговоров о политике и религии, поскольку США – страна пуританских ценностей. Спиртного потребляют очень мало. Тосты не приняты.

Деловые подарки вызывают настороженность, так как они могут быть восприняты как взятка.

Англичане не уделяют особого внимания тщательной подготовке переговорного процесса. Подходят к любой проблеме с изрядной долей прагматизма, полагая, что в зависимости от позиции партнера непосредственно в ходе переговоров можно будет найти оптимальное решение. При этом они достаточно бла-

госклонно встречают инициативу другой стороны. У них высоко развито чувство справедливости, поэтому при ведении дел они исповедуют веру в честную игру. Укоренившееся у европейцев мнение о коварстве англичан («коварный Альбион») так же мало соответствует действительности, как и знаменитые «лондонские туманы».

По традиции англичанин сдержан в суждениях, избегает категорических утверждений, старательно обходит в разговоре любые личностные моменты, все то, что может быть расценено как вторжение в чужую частную жизнь.

При всей своей приветливости и доброжелательности, готовности помочь, пойти навстречу, выручить из беды англичане остаются абсолютно непоколебимыми во всем, что касается соблюдения принятых правил, а тем более законов. Здесь они не допускают снисхождения ни к себе, ни к другим.

Иностранец, привыкший считать, что молчание — знак согласия, часто ошибочно полагает, что убедил англичанина в своей правоте. Однако присущее британцам умение терпеливо выслушивать партнера, не возражая ему, далеко не всегда означает согласие. Просто они считают самообладание главнейшим достоинством человеческого характера.

В ходе переговоров с англичанами неизбежно возникают паузы, которые американцы, например, не лю-

бят и стремятся их заполнить любыми разговорами, хотя бы о погоде. Но с английскими партнерами никогда не нужно бояться молчать. Скорее наоборот, многословием, лишними разговорами можно только повредить делу.

Не следует начинать переговоры с английскими фирмами без тщательной подготовки и согласования. Если согласованы сроки начала переговоров и программа пребывания, то нет необходимости сообщать партнерам о своем прибытии.

Переговоры могут вестись с одним или несколькими участниками. Они, как правило, начинаются с обсуждения погоды, спорта и т.д. Традиционным для британцев было и есть умение избегать острых углов во время переговоров.

Англичане при ведении переговоров учитывают политический фактор, который иногда заставляет английскую фирму отказаться от выгодного контракта.

В Англии господствует правило – «соблюдай формальности». Обращение на «ты» абсолютно неприемлемо, так же как и обращение к кому-либо по имени без специального разрешения*. Говорить с англичанином о делах после окончания рабочего дня считается дурным тоном.

* В разговоре с англичанином не стоит употреблять слово «джентльмен». Английская пословица гласит: «Джентльмен – кто никогда не употребляет этого слова».

Пунктуальность в Великобритании – жесткое правило. На честное слово англичан можно всецело положиться.

Обмен рукопожатиями принят только при первой встрече, в дальнейшем они довольствуются простым устным приветствием. Не принято целовать руки дамам и произносить публично комплименты в их адрес.

В английских деловых кругах настороженно относятся к подаркам. Только очень немногие вещи можно считать подарком, а не взяткой – это календари, записные книжки, зажигалки, фирменные авторучки, а на Рождество – алкогольные напитки. Другие презенты рассматриваются как средства давления на партнера.

Приглашение в дом следует рассматривать как знак особого расположения.

За столом нельзя вести отдельных разговоров, все должны слушать только того, кто говорит. Во время обеда или ужина произносить тосты и чокаяться не принято.

Австралийцы довольно открыты и славятся своей прямоотой. Они готовы внимательно вас выслушать и прийти на помощь. Им свойственно чувство корпоративности и они с удовольствием работают ради «общего дела».

Австралийцы мало внимания уделяют титулам и званиям и не очень любят подчеркивать свое высо-

кое положение. Обращаться друг к другу принято по именам.

Отношения между сотрудниками фирмы и ее руководством не слишком официальные, а скорее дружеские. Манера одеваться также отличается своей демократичностью, хотя в деловом мире традиционными являются костюм и галстук.

О деловых встречах договариваются заранее. Пунктуальны.

Обмен подарками не принят.

Арабы стараются установить на переговорах атмосферу взаимного доверия между партнерами. Если типичный американец старается предугадать развитие событий при решении любой проблемы, то арабы привыкли ориентироваться на прошлое, постоянно обращаясь к своим историческим корням. Они также предпочитают предварительную проработку деталей обсуждаемых на переговорах вопросов. На их поведение огромное влияние оказывают исламские традиции, которые накладывают особый отпечаток на ход и характер переговорного процесса.

При первом знакомстве обязательно выкажут партнеру радушие и любезность. Это не притворство, а дань традиции: среди арабов господствует мнение, что только такое поведение достойно мусульманина. Последующая беседа может проходить гораздо менее гладко. В их характере избегать определенности, однозначных

«да» и «нет». Вместо этого говорят: «Иншалла» или «Машалла» («дай Бог» или «не дай Бог»).

В их традициях время от времени спрашивать о вашем здоровье, здоровье ваших близких, о ваших делах. Но это не означает, что вы должны подробно отвечать на эти вопросы.

Для арабских бизнесменов характерно чувство собственного достоинства, уважение и корректное отношение к своим коллегам. Перед тем как принять решение по тому или иному вопросу, они предпочитают демонстративно посоветоваться и выразить общую точку зрения, а не выпячивать свою роль в принятии решений.

Арабы предпочитают торг за столом переговоров всем иным формам взаимодействия с деловым партнером. Всегда стараются оставить за собой возможность продолжить контакты, если становится очевидным, что на этот раз соглашения достигнуть не удастся. При этом отказ от сделки выражается в максимально смягченном, завуалированном виде и сопровождается расточением похвал в адрес партнера и отвергнутого соглашения.

В мире ислама иностранец не может обращаться с вопросами или просьбами к женщине, это считается неприличным, все контакты, обсуждения и переговоры ведутся только с мужчинами. Арабы при встрече обнимаются, слегка прикасаются друг к другу щекой, похлопывают по спине и плечам, но такие знаки вни-

мания возможны только между своими людьми и не распространяются на иностранцев. «Культурная дистанция» между беседующими арабами обычно короче, чем она принята у европейцев. Беседующие мужчины почти касаются друг друга, что свидетельствует о взаимном доверии.

Во время переговоров хозяева беспрерывно угощают гостей кофе, но если перед кофе предлагают прохладительные напитки, это означает, что время, отведенное для встречи, подходит к концу.

На Ближнем и Среднем Востоке никогда не следует передавать документы, визитные карточки, сувениры левой рукой – в исламских странах она считается «нечистой» и пользуется дурной славой. По той же причине не следует показывать ступни ног (подошвы обуви). Считается непозволительным, сидя на стуле, забрасывать ногу на ногу, чем грешат американцы, вызывая этим резкое неприятие.

Немаловажным условием успеха при ведении дел в арабских странах является соблюдение и уважение местных традиций. Для арабов главным является чувство национальной гордости, следование своим историческим традициям и довольно жесткие административные правила поведения. Эта особенность сказывается и при проведении переговоров. Все, что каким-то образом может ими рассматриваться как вмешательство в их внутренние дела, будет немедленно отвергнуто.

Необязательность в смысле времени – довольно распространенная черта. Очень любят дарить и получать подарки.

Венгры весьма эмоциональны, что иногда мешает деловым отношениям. Они не любят торговаться по мелочам и поэтому склонны пойти на уступки, ничего не требуя взамен. Эту черту национального характера необходимо учитывать прежде всего самим венгерским переговорщикам и внимательно следить за тем, чтобы их партнеры не использовали ее в своих интересах.

Для венгерских участников переговоров важен личный компонент в деловых отношениях, формирующий доверие. Привычным делом при длительных и серьезных контактах становится посещение ресторана, однако детали торговых соглашений там не принято обсуждать. Эти вопросы согласно венгерским нормам делового этикета должны обсуждаться только за столом переговоров.

Греки не особенно пунктуальны. Поэтому переговоры с греческими партнерами, назначенные на определенный час, как правило, вовремя не начинаются, причем задержка может быть весьма существенной. Даже после того как переговоры уже начались, они могут неоднократно прерываться по самым различным поводам. Поэтому деловые встречи почти никогда вовремя не заканчиваются.

В Греции с особой почитательностью относятся к пожилым людям, поэтому на переговорах их мнение является решающим.

Обращения и приветствия имеют различные формы, и строгих правил здесь нет: возможно простое рукопожатие, а могут быть и объятия и поцелуи.

В связи с жарким климатом рабочий день в Греции начинается довольно рано – в 6–7 часов утра, но к 12–13 часам дня он заканчивается или прерывается до 17–18 часов.

Делового партнера можно пригласить в театр или ресторан.

Дорогие подарки не приняты.

Израильтяне в деловых отношениях проявляют открытость, прямоту и просты в общении. Все говорят по-английски, а также еще на одном-двух языках, включая и русский язык.

Здесь не придают особого значения титулам и званиям и почти сразу после знакомства переходят на обращение по имени.

О деловой встрече договариваются заранее. Необходимо быть пунктуальным, хотя сами израильтяне допускают порой опоздания.

Обсуждение рабочих тем за обеденным столом является весьма распространенной практикой. Это считается одной из форм деловой жизни израильтян. Принято также приглашать деловых партнеров на со-

вместный ужин после работы, хотя разговоры о делах за ужином не приветствуются.

К своей внешности относятся довольно беззаботно, и строгого регламента в отношении деловой одежды не существует.

Завязав деловые отношения с израильскими партнерами, следует не забывать о религиозных особенностях. Так, ортодоксальные евреи соблюдают шабат – субботу, которая длится от заката солнца в пятницу и до заката солнца в субботу. В это время не разрешается работать.

Книга считается хорошим подарком – израильтяне читающая нация.

У индийцев существует очень жесткая система каст. Поэтому надо обязательно выяснить, к какой касте принадлежат те люди, с которыми вы вступаете в деловые отношения, и быть в курсе соответствующих ограничений (например, запрета на общение с представителями низших каст), чтобы не вынуждать людей делать то, что идет вразрез с их принципами.

Культурные и религиозные традиции этой страны накладывают заметный отпечаток на ее деловой этикет.

В деловых кругах практически все владеют английским языком.

В общении с индийцами не рекомендуется касаться личных тем и проблем бедности.

В деловых отношениях с партнерами допустимо рукопожатие. В повседневном общении принято в качестве приветствия складывать ладони вместе и слегка кланяться друг другу.

Сами индийцы не слишком пунктуальны, но иностранцам рекомендуется быть точными.

Ирландцы считаются самыми трудными переговорщиками во всей Западной Европе. В силу определенных исторических причин у них выработалась особая модель поведения по отношению к иностранцам — делать так, чтобы во второй раз не обращались.

Скрытность, необязательность, недоверие, стремление утаить любую информацию, неприязнь к «чужакам» делают деловое общение поначалу просто невозможным. Кстати, они прекрасно знают свои недостатки, говорят о них с улыбкой и даже немного гордятся ими.

С ирландцами действительно трудно иметь дело, но только сначала, если все сказанное ими принимать за чистую монету.

Мы в деловом отношении чем-то схожи, поэтому нам работать с ними проще, чем всем остальным.

Испанцы искренни, сердечны, открыты, галантны, обладают большим чувством юмора и способностью работать в команде.

О своем прибытии в страну нужно обязательно сообщать партнерам. Как правило, переговоры проходят с участием одного или нескольких партнеров и тради-

ционно начинаются с обсуждения погоды, спорта, городских достопримечательностей и т.д.

Переговоры с испанскими предпринимателями обычно протекают менее динамично, чем, скажем, с американскими, корейскими или японскими деловыми партнерами. Так же как и предприниматели других стран, испанские бизнесмены большое значение придают тому, чтобы переговоры велись между людьми, занимающими практически равное положение в деловом мире или обществе. Поскольку испанцы большие любители вести многословные дискуссии, то регламент переговоров очень часто не соблюдается.

Сиеста для них – святое время, поэтому на этот час никакие встречи не назначаются и никакие переговоры не ведутся.

Склонность испанцев опаздывать на встречу является предметом многочисленных шуток. Когда бы вы ни явились на назначенную встречу, испанцы придут позже.

Испанцы относятся к тем людям, которые встречают незнакомого человека по одежке. Ими будет оценен по достоинству безупречный внешний вид партнера по переговорам: классический костюм, белая рубашка, соответствующий галстук, темные носки и до блеска начищенная обувь.

Церемония знакомства не отличается от общепринятой: рукопожатие и обмен визитными карточками.

В Испании не принято приглашать деловых партнеров домой, но если такое приглашение последовало, то это считается большой честью.

Деловые подарки не приняты, их могут посчитать за взятку.

Итальянцы крайне эмоциональны, экспансивны, порывисты и отличаются большой общительностью. Для ускорения процесса налаживания деловых взаимоотношений рекомендуется обращаться к агентским и посредническим фирмам, обширная сеть которых раскинулась по всей Италии. Их практика ведения переговоров в основном отвечает общепринятым нормам. Определенные различия проявляются в поведении представителей крупных и мелких фирм. Последние, как правило, более энергичны и активны при установлении контактов, стремятся не затягивать решение организационных вопросов, охотно идут на альтернативные варианты соглашения.

Итальянские бизнесмены предпочитают завязывать деловые отношения с людьми, занимающими равное им положение в деловом мире, фирме, обществе. Немаловажное значение для них имеют неформальные контакты с партнерами, в том числе и в неслужебное время. Они полагают, что в неофициальной обстановке можно более свободно высказывать критические замечания по поводу деловых предложений партнера, не рискуя его обидеть.

При ведении переговоров с итальянцами следует учитывать, что они особенно чувствительны к нарушению правил деловой этики.

Для налаживания деловых отношений достаточно обмена официальными письмами с предложениями о сотрудничестве.

Китайцы во время деловых встреч очень внимательны к двум вещам: сбору информации, касающейся предмета переговоров, и созданию «духа дружбы» на переговорах. Его они, по сути, отождествляют просто с хорошими личными отношениями партнеров по переговорам.

Китайцы четко разграничивают отдельные этапы деловых встреч: первоначальное уточнение позиций, их обсуждение и заключительную стадию переговоров. На начальном этапе большое внимание уделяется внешнему виду партнеров, манере их поведения, отношениям внутри делегации. На этой основе китайцы пытаются определить статус каждого из участников переговоров. В дальнейшем они в значительной мере ориентируются на людей с более высоким статусом, как официальным, так и неофициальным. Кроме того, в делегации партнера они особо выделяют тех ее членов, которые выражают симпатии китайской стороне. Именно через них китайцы впоследствии стараются оказать свое влияние на позицию противоположной стороны.

В китайской делегации обычно много экспертов по финансовым, научным, юридическим, техническим и другим вопросам. В результате этого ее численность оказывается достаточно большой.

Переговоры с китайскими партнерами включают технический и коммерческий этапы. На первом этапе успех переговоров зависит от того, насколько удастся убедить партнера в преимуществах сотрудничества с вами. Поэтому в состав делегации следует включить высококвалифицированных специалистов, способных на месте решать сложные технические вопросы. Затем наступает этап коммерческих переговоров. Китайские компании обладают, как правило, хорошо подготовленными и опытными кадрами и в процессе переговоров часто ссылаются на ранее заключенные с большой выгодой для себя контракты.

На переговорах с ними вряд ли стоит ожидать, что они первыми «раскроют карты» — определенно выскажут свою точку зрения, внесут конкретные предложения и т.п. Если переговоры проходят в Китае (кстати, китайцы любят проводить их у себя на родине, более того, в своем доме), они могут сослаться на то, что согласно их традициям «гость говорит первым». Попытки же получить вначале информацию от китайской стороны часто оказываются безрезультатными: информация сводится в основном к общим положениям. Обыкновенно они делают уступки лишь под са-

мый конец встречи. Причем происходит это в тот момент, когда кажется, что переговоры зашли в тупик. Довольно часто китайцы приходят к окончательному соглашению с партнером не за столом переговоров, а у себя дома.

Одобрение достигнутых договоренностей со стороны «центра» практически обязательно. При этом не следует исключать, что они в самый последний момент постараются внести в уже парафированные* договоренности выгодные для себя поправки и оговорки.

Следует иметь в виду, что китайцы – большие любители затягивать переговоры и по времени этот процесс может длиться от нескольких дней до нескольких месяцев.

Большое значение китайская сторона придает и выполнению достигнутых договоренностей. На этой стадии могут быть использованы различные формы оказания давления на партнера.

В деловых кругах практикуется вручение подарков, но это должно происходить исключительно после благополучного завершения всех сделок. При этом подарок делается не определенному лицу, а всей организации.

* Парафирование – предварительное подписание документа инициалами полномочных представителей каждой из договаривающихся сторон.

Во время приветствия в Китае принято обмениваться рукопожатиями.

Корейцы высоко ценят личные контакты, непосредственное общение, поэтому без них в Южной Корее невозможно решить ни одной проблемы.

Завязать с ними деловые отношения путем переписки просто нереально. Требуется личная встреча, но договориться о ней тоже не так просто. Без посредников не обойтись. Необходимо, чтобы вас кто-то представил или рекомендовал. Большое значение имеет неформальное общение. Здесь сильны региональные, клановые и дружеские связи.

Следует иметь в виду, что в Корее сильна традиционная конфуцианская мораль, согласно которой в межличностных отношениях необходимо учитывать чувства другого, относиться к нему исходя из его социального статуса, уважать его права и быть искренним в своих намерениях. Традиционная мораль высоко ставит личное общение, без которого здесь невозможно решить ни одной проблемы. Именно поэтому корейцы всегда настаивают на встрече, даже в тех случаях, когда с нашей точки зрения достаточно просто телефонного разговора.

В своем большинстве корейцы открытые, коммуникабельные, очень вежливые и хорошо воспитанные люди.

Корейские бизнесмены обычно довольно напористо и агрессивно ведут переговоры. Это не мешает им традиционно растягивать протокольную часть. Вместе с тем корейцы, в отличие от японцев, не склонны заниматься обсуждением второстепенных деталей соглашения. Они ценят ясность и четкость изложения мыслей и предложений со стороны партнеров по переговорам и не любят абстрактных рассуждений.

Чаще всего корейские бизнесмены не выражают открыто своего несогласия с позицией партнера, не стремятся доказать его неправоту. Поэтому при общении с ними не следует употреблять выражений типа «надо подумать», «решить этот вопрос будет нелегко» и т.п., поскольку они будут восприняты противоположной стороной как констатация их неприемлемости, по крайней мере, на данном этапе. Корейцы, в отличие от японцев, не любят заглядывать далеко в будущее, их куда больше интересует непосредственный, ближайший результат собственных усилий.

К нормам деловой жизни следует отнести, например, благодарственные письма, которые после нанесения визита направляются всем, с кем были проведены встречи. На первой встрече принято обмениваться сувенирами, цель которых – оказание внимания данной фирмы к потенциальному партнеру, а также реклама.

Корейцы очень щепетильны в вопросах одежды – для мужчин и женщин обязательен строгий деловой

костюм. Здесь не принято курить в присутствии старших по возрасту и служебному положению.

Традиционно они считаются одними из самых трудных деловых партнеров.

Немцы предпочитают начинать переговоры, если они твердо уверены в том, что придут к какому-то соглашению с партнером. Очень ценят пунктуальность, известны своим педантизмом, поэтому, ведя с ними переговоры, необходимо строго придерживаться протокола. Свою позицию они прорабатывают весьма тщательно, предпочитая обсуждать вопросы последовательно, не закончив с одним, едва ли согласятся перейти к следующему. Весьма неодобрительно воспринимают внезапные предложения или изменения в повестке дня переговоров.

Немцы ценят честность и прямоту. Очень любят приводить факты и примеры, равнодушны к цифрам, схемам, диаграммам. Во время переговоров с ними надо быть логичным в аргументации и точным в изложении фактов.

При заключении сделок они настаивают на жестком выполнении принятых обязательств, а также уплате высоких штрафов в случае их невыполнения.

Высокий профессионализм и безусловное выполнение принятых на себя обязательств способствуют налаживанию долговременных деловых связей с немецкими фирмами.

Время предстоящей встречи обязательно согласовывается. Это можно сделать по телефону. Разговор по телефону начинается с представления. Все обещания, данные в процессе телефонного разговора, как правило, выполняются.

Переговоры ведутся с участием одного или нескольких партнеров. Церемония представления и знакомства соответствует международным правилам: рукопожатие и обмен визитными карточками.

Обращаться к немцам следует по фамилии, а не по имени, как это принято у американцев. Желательно также учитывать их приверженность к титулам. Для этого нужно еще до начала переговоров уточнить все титулы деловых партнеров.

Деловые связи с немецкими фирмами можно установить путем обмена письмами с предложениями о сотрудничестве. Также можно использовать принятую в Германии практику организации сотрудничества через агентские и посреднические фирмы.

Для деловых встреч чаще всего используется обед. Обмен подарками не принят в деловом общении (принять подарок могут, но ответного презента ожидать не стоит).

Вместе с тем немцы достаточно коммуникабельны. В свободное от работы время любят повеселиться, развлечься.

Русские имеют недостаточный опыт в деловом общении* и в начале становления рыночных отношений допускали много ошибок при проведении переговоров с представителями инофирм, уступали зарубежным партнерам в умении торговаться и вести дела. К недостаткам российских бизнесменов относили слабое знание иностранных языков, скованность во время переговоров, отсутствие культуры дискуссий, незнание риторики, неумение воспринимать проблему глазами партнера, подмену на переговорах объективной информации своими субъективными взглядами.

Но все вышесказанное говорит не о чертах русского национального характера, а скорее о некомпетентности, отсутствии «переговорной культуры», стремлении даже в ситуации сотрудничества видеть в значительной мере конфликт интересов, нежели их совпадение. Наши партнеры по переговорам эти недостатки отлично знали и использовали в своих интересах. Однако со временем российские предприниматели

* К сожалению, в нашей стране в течение долгого времени проблемам технологии ведения переговоров вообще не уделяли никакого внимания, полагая, что здесь и учить-то нечему. В лучшем случае с ними знакомили отправляющихся на работу за рубеж дипломатов и работников Внешторга, а другие специалисты обо всех этих «премудростях» и слыхом не слыхивали, в то время как на Западе соответствующие курсы были и есть практически в каждом колледже и каждом университете.

ли повысили свое профессиональное мастерство, выучили иностранные языки, усвоили правила современного этикета и делового протокола, осознали необходимость внимательнейшим образом изучить национальные особенности своих зарубежных партнеров, с тем чтобы предугадать их поведение. Все это вместе взятое позволило в последнее время более успешно сотрудничать с зарубежными партнерами.

При решении проблем на переговорах российские бизнесмены предпочитают действовать осторожно, не рисковать. Если существует выбор между более или менее рискованными вариантами решения, наверняка будет выбран второй вариант. Боязнь риска влечет за собой и ограничение инициативы. Поэтому до недавнего времени российские участники переговоров в основном реагировали только на то, что предлагал партнер, но это уже тоже уходит в прошлое.

Российская тактика ведения переговоров отличается еще и тем, что наша сторона часто в начале переговоров старается занять позицию, характеризующуюся значительным завышением требований. Затем после длительных дискуссий и уступок происходит сближение позиций сторон. При этом компромисс нашими бизнесменами рассматривается как проявление слабости, поэтому к нему прибегают весьма неохотно. Часто пытаются использовать приемы, направленные на получение односторонних преимуществ.

ществ в ходе переговоров, что является контрпродуктивным.

Западными исследователями отмечается еще одна особенность российских участников переговоров – это быстрая смена настроений от крайне дружеского расположения к партнеру до сугубо официального, что исключает любые личные симпатии.

Еще хуже, когда в ходе переговоров или при выполнении достигнутых договоренностей российские бизнесмены ведут себя крайне непорядочно, и примеров тому немало. Все это отнюдь не мелочи. Нарушение общепринятых норм поведения ведет к весьма неприятным юридическим последствиям: никому не разрешается безнаказанно нарушать деловую этику. Порядочность – визитная карточка предпринимателя любой национальности и любого вероисповедания.

Обсуждая деловые вопросы, российские участники переговоров обращают внимание скорее на общие цели и относительно мало уделяют внимания тому, как их можно достичь.

Сегодня, становясь частью единого мирового рыночного пространства, мы все в большей степени переносим существующие общие закономерности на нашу действительность, требующую от отечественных партнеров цивилизованного делового общения с зарубежными партнерами.

Турки предпочитают деловые встречи проводить в кофейнях за чашечкой кофе по-арабски* в купе с восточными сладостями. Если в кофейне переговоры завершены успешно, все направляются отметить это событие в ресторан. Любят дарить и получать подарки, поэтому любой прием, устраиваемый турецкой стороной, завершается вручением небольших сувениров. Особой популярностью пользуются у турецких предпринимателей сувениры-плакеты**.

Деловые встречи с турецкими партнерами всегда сильно затягиваются, поэтому для их проведения следует располагать значительным запасом времени. Деловому разговору обязательно будет предшествовать беседа на различные, в том числе и на деловые, темы. Но именно во время этих бесед и решаются важные проблемы.

При ведении переговоров любят и умеют торговаться, при этом часто прибегают к такому приему, как завышение первоначальных требований.

Стиль деловой одежды в Турции достаточно консервативен – костюм и галстук. При этом турки большое внимание обращают и на то, как одет партнер.

* У нас оно известно как кофе по-турецки, а в Турции называется кофе по-арабски, так как технология его приготовления пришла с арабского Востока.

** Плакета – упакованная в бархатную коробочку-подставку бронзовая или латунная табличка с эмблемой фирмы и памятной надписью.

Финны. Поддерживать рабочие контакты с финнами нашим партнерам проще, чем с представителями других стран. Это объясняется тем, что длительное пребывание в составе Российской империи генетически заложило взаимопонимание между русскими и финнами. Они очень тепло относятся к России, терпеливы и легко идут на контакты.

Одной из особенностей финского бизнеса является то, что многие деловые вопросы для них проще решать в сауне, поэтому не следует отказываться от подобных предложений. Но на такие предложения надо обязательно отвечать взаимностью.

Финская этика деловых отношений отличается надежностью, корректностью, честностью и не уступает немецкой пунктуальности и педантичности.

Французы в отличие от американцев стараются избегать официальных обсуждений любых вопросов «один на один» и никогда не желают рисковать. На переговорах они всегда стараются подчеркнуть свою независимость от кого бы то и от чего бы то ни было. В то же время их поведение может кардинальным образом изменяться в зависимости от того, с кем они обсуждают проблемы.

Любят досконально изучать все аспекты и последствия поступающих предложений, поэтому переговоры с ними проходят в значительно более медленном темпе. Любая попытка ускорить переговоры может

лишь навредить делу. Французские партнеры могут перебивать собеседника, чтобы высказать критические замечания или привести контраргументы, но они не склонны к торгу. Не любят сталкиваться в ходе переговоров с неожиданными изменениями в позициях партнеров, поэтому большое значение придают достижению предварительных договоренностей и предпочитают по возможности заранее обсудить те или иные вопросы. Контракты, подписанные с французскими фирмами, предельно конкретны и точны в формулировках и не допускают разночтений.

Долгое время французский язык был языком дипломатического общения, поэтому во время деловых встреч с ними предпочтительно использовать французский (им это очень импонирует), учитывая при этом, что они крайне чувствительны к ошибкам иностранцев в произношении.

В деловой жизни Франции большое значение имеют личные связи и знакомства. Новых партнеров стремятся найти через посредников, связанных дружескими, семейными или финансовыми отношениями.

Деловые переговоры французы любят начинать в 11.00, но не отличаются точностью и не всегда пунктуальны. Французы негативно относятся к компромиссам.

Они не любят с ходу обсуждать вопрос, который их интересует больше всего. К нему подходят постепенно,

после долгого разговора на нейтральные темы и как бы вскользь. Переговоры ведут достаточно жестко и, как правило, не имеют «запасной» позиции. Часто представители французской делегации выбирают конфронтационный тип взаимодействия, но сохраняют при этом присущие им национальные черты поведения: учтивость, вежливость, любезность, склонность к шутке и непринужденность в общении. Если во время переговоров возникает тупиковая ситуация, то они остаются непреклонными, но делают это не оскорбительно, просто вновь и вновь заявляют о своей позиции.

В их аргументах преобладает логика, и они быстро «привязываются» к любому нелогичному высказыванию партнеров.

Многие важные решения принимаются на деловых приемах, а не во время переговоров.

Большое значение на французский стиль делового общения оказывает система образования, которая ориентирована на воспитание независимых и критически настроенных граждан.

Во Франции не принято обращаться к своим собеседникам по имени, если только они сами не выразили подобного желания. Не используются в данном случае и разного рода звания. Во время приветствия принято обмениваться рукопожатиями.

Если предстоят переговоры с французской делегацией, то их следует вести исключительно коррект-

но и сдержанно, помня об их национальных особенностях.

Обмен подарками между партнерами по бизнесу вообще не принят.

Поддерживать деловые отношения с французами далеко не просто.

Шведы известны как последовательные приверженцы лютеранской деловой этики: основательны, аккуратны, пунктуальны, порядочны и надежны во всех отношениях. Прекрасно ориентируются в сути поднимаемых проблем и не любят неожиданностей в ходе переговоров, поэтому их следует заранее предупреждать о любых предполагаемых изменениях как в программе пребывания, так и в ходе деловых встреч. Как правило, владеют несколькими европейскими языками, в первую очередь английским и немецким. Любят планировать свои дела, поэтому о деловых встречах лучше договариваться заблаговременно. Шведские бизнесмены предпочитают знать заранее состав участников переговоров и программу пребывания. Они предварительно и всесторонне изучают полученные предложения и любят рассматривать все вопросы в мельчайших деталях. Уровень квалификации шведских бизнесменов — один из самых высоких в Европе, поэтому в своих партнерах они особенно ценят профессионализм.

Шведам присуща строгая иерархия, безусловная субординация и железная дисциплина. При ведении

переговоров каждый участник со шведской стороны имеет право голоса, но только в строгом соответствии с занимаемым положением.

Шведские бизнесмены имеют репутацию больших формалистов, хотя на сегодняшний день это не всегда соответствует действительности, особенно среди молодого поколения. По своей природе шведы очень сдержанны и обычно не выражают на людях своих эмоций. Дружеские связи в отношениях играют особую роль в деловом сотрудничестве. Работа с партнерами не ограничивается стенами офиса и часто имеет продолжение в ресторане или в гостях. Домой приглашают только самых близких или важных партнеров.

Не следует называть шведского партнера по имени, пока он сам этого не предложит.

В порядке вещей периодически преподносить своим партнерам недорогие подарки. Как правило, это различные национальные сувениры, иногда – производимая фирмой продукция.

В одежде шведы предпочитают классический стиль.

Южноафриканцы. Южная Африка долгое время была страной апартеида, имела ограничения в деловых контактах с другими государствами. Да и в самой ЮАР апартеид оказывал значительное влияние на деловой мир, разделив его на белый и черный со свои-

ми особенностями и нормами. Политические реалии в стране коренным образом изменились, но прошлое дает о себе знать. У бизнесменов из Южно-Африканской Республики имеется ряд особенностей, характерных только для них. Так, африканцы по-иному могут относиться ко времени. Существует даже термин «африканское время», под которым подразумевается замедленный темп деловых отношений, то есть переговоры могут длиться довольно долго, а окончательное решение по заключению сделки – откладываться. Но если договоренность достигнута, то все обязательства будут выполнены.

Впрочем, подобный темп характерен и для многих белых представителей ЮАР. Может случиться, что сначала ими будет проявлен огромный интерес к вашей фирме или вашему коммерческому предложению, но затем дело долго не будет двигаться с места. Иногда дела могут идти очень хорошо, чему способствует высокий уровень развития в ЮАР телекоммуникации и банковского дела. Российские предприниматели, как правило, встречают доброе, теплое к себе отношение. Их могут пригласить не только в ресторан, но и домой.

Ведя переговоры с черными бизнесменами ЮАР, следует обратить внимание на ряд особенностей. Например, у африканских народов традиционно уважение к возрасту. За столом переговоров необходимо

оказать особое почтение партнерам, старшим по возрасту.

Существуют особенности и в невербальном общении. Например, у некоторых народов Южной Африки не принято смотреть прямо в глаза. В ряде африканских культур считается вежливым, если в дверях вперед проходит мужчина, а потом следует женщина или гость. Этот обычай предполагает, что мужчина первым должен встретить опасность. Африканцы чаще, чем европейцы, могут во время деловых встреч трогать лицо руками или прикрывать глаза, последнее вовсе не означает потерю интереса к происходящему или усталость. Важным компонентом общения становится рукопожатие. Оно обычно означает отсутствие агрессивности намерений, расположенность к собеседнику, подчеркивание социального равенства. Однако в отличие от европейцев или американцев рукопожатие африканцев несколько мягче.

В деловом мире принят обмен подарками и сувенирами.

Японцы трудолюбивы, привержены традициям, дисциплинированы, вежливы и аккуратны. С детства воспитываются в духе «групповой солидарности», учатся подавлять свои индивидуалистические порывы, сдерживать амбиции, не выпячивать свои сильные качества. Японская мораль считает узы взаимной зависимости основой отношений между людьми. Поэтому японские предприниматели привыкли судить о

партнере прежде всего по его принадлежности к той или иной группе или группировке*.

Для установления контактов они предпочитают не письма и телефонные звонки, а рекомендацию посредника. Это должен быть хорошо известный обеим сторонам японский бизнесмен. При этом посредник должен быть вознагражден материально или встречной услугой.

Во время первой деловой встречи принято обмениваться письменными материалами о своих фирмах: профиль фирмы, ее точное название, адрес, биография главы фирмы, ассортимент выпускаемой продукции, текстовые и графические материалы, которые давали бы представление о предлагаемой продукции, технологиях и услугах, которые вы собираетесь поставлять на японский рынок.

Японцы придают большое значение тому, чтобы общение велось между людьми, имеющими приблизительно равное положение в деловом мире. Официальное общение с нижестоящими на иерархической лестнице согласно представлениям традиционной японской морали чревато «потерей собственного лица». Поэтому с первой же встречи они выясняют, соответ-

* Найди группу, к которой бы ты принадлежал, – исповедует японская мораль, – будь верен ей и полагайся на нее. В одиночку ты не найдешь своего места в жизни, затеряешься в ее хитросплетениях. Помни, что без чувства зависимости не может быть чувства уверенности.

ствуют ли уровни представительств участников переговоров. Если сторона представлена более высоким по рангу лицом, то для японцев это означает, что она нарушает деловой этикет, не котируется в деловом мире или выступает в роли просителя.

Японцы отличаются пунктуальностью и практически никогда не опаздывают на встречу. Если вы не можете прибыть вовремя, обязательно предупредите об этом японскую сторону, а продолжительность встречи сократите на время опоздания, так как у вашего партнера могут быть другие дела. Они чрезвычайно щепетильны и очень ответственно относятся к принятым на себя обязательствам. Предварительные переговоры рассматривают как обязательный шаг и не склонны делать его, не получив о своем деловом партнере и его предложениях исчерпывающей информации. Терпение в Японии считается одной из главных добродетелей, поэтому обсуждение деловых вопросов часто начинается с второстепенных деталей, и идет оно очень неспешно.

В традициях японских предпринимателей – внимательно выслушать точку зрения собеседника до конца, не перебивая его и не делая никаких замечаний. В результате этого на первых этапах переговоров нередко бывает невозможно предугадать, какого мнения по существу вопроса будут придерживаться японские бизнесмены в ходе последующих обсуждений. Пред-

ставитель Японии во время беседы может несколько раз кивнуть головой, но это не означает, что он согласен с вами, а лишь свидетельствует о том, что он понял смысл сказанного.

Японцы стараются не вступать в открытую конфронтацию с собеседником. Если они хотят сказать «нет», то, скорее всего, скажут, что «это трудно». Чтобы не огорчить партнера своим отрицательным ответом, они могут сослаться на ранее данные обещания, плохое самочувствие и т.п.

Когда японцы встречаются с очевидной уступкой со стороны партнеров, они часто отвечают тем же. Их мораль разделяет поступки не на хорошие и плохие, а на подходящие моменту и не подходящие ему, поэтому японцы полагают само собой разумеющимся, что соглашение с партнером имеет силу лишь до тех пор, пока сохраняются условия, в которых оно было достигнуто*. Много внимания уделяют развитию личностных отношений. Во время неофициальных встреч стремятся как можно больше узнать о партнере по бизнесу.

* Японцы мгновенно реагируют на изменения обстановки и если ситуация меняется, то они не будут придерживаться прежних договоренностей. Англичанин в этом случае скажет: «Раз возникли разногласия, то давайте обратимся к тексту соглашения и посмотрим, что там написано». Японец же считает: «Раз ситуация изменилась, то необходимо пересмотреть прежние соглашения».

Японцы не любят рисковать, и стремление не проиграть может оказаться у них сильнее, чем желание выиграть. Характерной чертой японцев является чувствительность к общественному мнению, предельная точность и обязательность.

В ходе переговоров с японскими бизнесменами трудно обойтись без вынужденных пауз и молчания. Эта ситуация абсолютно нормальна – после обоюдного молчания разговор, как правило, становится более содержательным и плодотворным.

Имея дело с японцами, необходимо учитывать, что большинство действующих на национальном рынке средних и мелких фирм ведут переписку лишь на родном языке, поэтому контакты с ними требуют переводчика.

Японцы не допускают к бизнесу женщин и относятся с недоверием к их присутствию на переговорах с другой стороны.

Рукопожатие в Японии не принято. Важнейшим элементом правил хорошего тона являются многочисленные поклоны.

При представлении обмениваются визитными карточками. Обмен визитками – это целая церемония. Вручать визитку следует правой рукой, а левой – сделать жест, как если бы вы поддерживали карточку от возможного падения. Принимать визитную карточку следует только двумя руками, с улыбкой и с

поклоном, затем повернуть ее к себе, внимательно посмотреть и вслух прочесть то, что на ней написано. Очень многое зависит от того, куда вы ее потом положите. Если в карман рубашки, то это – высшее оскорбление. В крайнем случае – во внутренний карман пиджака, а вообще-то для этого у вас должна быть маленькая железная коробочка. Не обмениваться визитками среди японцев считается нарушением правил приличия. Для них это будет веской причиной заподозрить вас в нечистоплотности и нереспектабельности.

Японцев следует всегда называть по фамилиям. Обращение по имени и иная фамильярность в общении с ними не приняты.

Практически все сделки совершаются в ресторане. Ресторан – это место, где деловые контакты продолжают в дружеской атмосфере и зачастую в не менее интенсивном темпе. Объясняется это тем, что японские бизнесмены избегают делать неожиданные предложения или корректировать ранее достигнутые договоренности непосредственно за столом переговоров. Если инициативы будут официально отвергнуты, то партнер «потеряет лицо», что повредит его репутации. Поэтому безопаснее сделать это как бы невзначай в неформальной обстановке. Японские партнеры на следующий день, как ни в чем не бывало, возвращаются за стол переговоров, где как по ролям разыгрывают

«спектакль» с выдвижением уже согласованного в ресторане предложения.

Приняв окончательное решение, они об этом обязательно четко скажут. Если конкретного ответа нет, значит, решение еще не принято.

Подарки – обычное дело в Японии, но получивший подарок обязан ответить тем же. Во время первой встречи подарки дарят хозяева, а не гости.

Подарки необходимо принимать обеими руками.

Японцев как нацию помимо высокой организации, скрупулезной аккуратности и чувствительности к общественному мнению выделяет еще одна черта – искренняя самокритичность.

* * *

Ознакомившись с описанием национальных стилей ведения переговоров, читателю следует обратить внимание на следующее: вступая в переговоры с представителем той или иной страны, не стоит ставить перед собой задачу следовать его стилю. Вряд ли из этого выйдет что-либо хорошее. Знание национальных стилей может служить лишь своеобразным ориентиром в том, как партнер наиболее вероятно будет действовать на переговорах.

Хотелось бы отметить, что представители различных стран не только ведут переговоры по-разному, но также и воспринимают друг друга различным образом.

Так, немецкие социологи провели опрос среди восьми тысяч бизнесменов пяти стран (Германия, Великобритания, Франция, Италия, Испания). Опрашиваемым был предложен вопрос: «Какие из десяти качеств (компетентность, эффективность, чувство юмора, надежность, упорство в работе, предприимчивость, образованность, человечность, способность работать в команде, пунктуальность) и в какой степени присущи руководителям фирм разных стран?». Максимальное количество баллов, которые возможно было получить, составляло +90, минимальное составляло - 40. Результаты опроса были опубликованы в журнале «Absatzwirtschaft», 1993, № 3.

	Германия	Англия	Франция	Италия	Испания
Компетентность	+80	+20	+40	-10	-35
Эффективность	+90	-5	+30	-10	-35
Чувство юмора	-40	+30	-5	+40	+25
Надежность	+75	+30	+20	-30	-28
Упорство в работе	+70	+4	+35	+12	-6
Предприимчивость	+45	+4	+35	+12	-6
Образованность	+60	+20	+45	+5	-15
Человечность	-27	-18	-5	+25	+17
Способность работать в команде	+25	+10	-5	+35	+17
Пунктуальность	+80	+30	+10	-20	-25

Оценки, полученные немецкими социологами, в значительной мере субъективны и отражают точку зрения участников опроса. Вместе с тем они дают хотя бы приблизительное представление о различиях на-

циональных характеров и их влиянии на деловые и профессиональные качества бизнесменов этих пяти стран, что, безусловно, следует учитывать при проведении переговоров.

В последнее время специалисты стали отмечать, что при расширяющемся взаимодействии национальные стили общения успешно приспособляются друг к другу и сегодня уже можно говорить о формировании особой субкультуры участников переговоров со своими правилами поведения, языком, символами, которые могут значительно отличаться от принятых национальных норм и правил поведения. При проведении переговоров они играют все большую и большую роль.

Немаловажное значение придается внешнему виду и манерам поведения партнеров по переговорам. Деловым людям, имеющим за душой не только апломб, следует хорошо знать современный этикет. Например, как следует одеваться при проведении переговоров с зарубежными коллегами? Можно, конечно, сказать: «Подумаешь! Да они в контракте с нами заинтересованы больше, чем мы с ними. И с чего это мы должны подлаживаться под кого бы то ни было?». Должны, прежде всего потому, что для них бизнес начинается буквально с малых лет. На Западе существует «дресс-код» – с детства все знают, в чем куда приходиться. А у нас традиции одеваться на какие-то мероприятия от-

сутствуют. Мы этого не умеем, потому что более 70 лет жили в условиях одной швейной фабрики.

Приведем наиболее одиозные ошибки, которые совершают из-за незнания норм и правил делового этикета:

– считается, что только мафиози способен надеть рубашку темнее, чем костюм, а галстук светлее, чем рубашка;

– нельзя приходить на переговоры в белых туфлях или белых носках, в малиновом или красном пиджаке. Это моветон*, говорящий о плебейском происхождении («из грязи да в князи»). Значит, этот человек из нуворишей, значит, как в миг обогатился, так столь же скоро может разориться, а с такими людьми дела иметь не стоит;

– зарубежные партнеры могут отказаться под благовидным предлогом от очередной деловой встречи, если заметят, что несколько дней подряд партнер приходил в одной и той же рубашке, или у него всегда плохо завязан галстук**, или не выглажен костюм.

Следует учитывать не только национальные особенности, но и вероисповедание партнера. Пример из практики: у одного нашего бизнесмена после трудных и многодневных переговоров сорвался необычайно

* Моветон (фр.) – дурной тон, дурные манеры.

** Узел галстука непременно должен быть идеальным.

выгодный для него контракт с одним из богатых арабских шейхов. Предприниматель, видя, что дело успешно завершается, пригласил шейха вместе с сопровождающими его лицами в фешенебельный московский ресторан, где накануне долго советовался с метрдотелем, выясняя, какие блюда здесь самые лучшие, а какие вина самые выдержанные. В результате гости почти ничего не ели и не пили, смотрели на него голодными и злыми глазами, а на другой день прервали переговоры, решив, что им нанесли преднамеренное публичное оскорбление. Предприниматель недоумевал, но ведь неплохо было бы знать, что Коран запрещает употребление вина, а самые замечательные свиные отбивные – оскорбление для мусульманина.

И последнее. Начиная переговоры с любыми представителями Запада или Востока, пытаясь изменить в свою пользу их ход, никогда не следует прибегать к уловке, которую позволяют себе некоторые российские предприниматели: они говорят, что кое-кто предлагает им более выгодные условия сделки. Среди солидных людей это считается шантажом и бестактностью. Там принято считать, что каждый волен выбирать себе самого выгодного партнера, но должен делать это достойно, не оскорбляя других. □

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Переговоры считаются одним из важнейших инструментов дипломатии, но им принадлежит не менее важная роль и в коммерческой деятельности. Разумеется, в каждой из этих областей переговоры имеют свою специфику и заслуживают самостоятельного изучения, тем не менее все виды переговоров имеют и нечто общее.

При проведении переговоров важная роль принадлежит принципу добросовестности, в соответствии с которым их участники обязаны сделать все необходимое для достижения взаимоприемлемого соглашения и неуклонного его соблюдения. Вести переговоры следует честно, не создавать искусственных препятствий и учитывать интересы друг друга.

В последнее время специалисты говорят о необходимости создания общей теории переговоров, однако в этом направлении делается пока явно недостаточно. Особенно неважно обстоят дела с изучением переговорного процесса в нашей стране, хотя в последнее время появилось несколько довольно неплохих работ в этом направлении.

ТЕРМИНОЛОГИЧЕСКИЙ СЛОВАРЬ

Альтернат – поочередное старшинство.

Арбитраж – разрешение спора с привлечением третьей стороны – арбитра. Решения основываются на действующем законодательстве, имеют юридическую силу и являются обязательными для спорящих сторон.

Виза – отметка в паспорте или документе, его замещающем, о разрешении на выезд его владельца за пределы государства, въезд на территорию государства или проезд через нее.

Визит вежливости – протокольный визит, который глава делегации партнеров наносит принимающей стороне, прежде чем начать деловую часть своего пребывания. В ходе визита вежливости уточняется программа предстоящих переговоров. Его продолжительность не превышает 30 минут.

Визитная карточка – небольшой листок плотного картона на котором печатаются фамилия, имя, отчество, место работы, должность, адрес, телефон, телекс, телефакс, e-mail, website. Наиболее распространенные размеры визитной карточки: для мужчин – 90x50 мм, для женщин – 80x40 мм.

Встреча без галстуков (неформальные переговоры) – этикет не допускает во время переговоров снимать пиджаки или распускать узлы галстуков, за ис-

ключением тех случаев, когда это предлагает сделать глава делегации ваших партнеров, давая этим понять, что наступило время неформальных переговоров.

Деловая беседа – встреча, предполагающая обмен мнениями, информацией, предложениями. В отличие от переговоров беседа обычно не предполагает достижения договоренности.

Дискуссия – рассмотрение, исследование, публичное обсуждение каких-либо проблем, спорных вопросов.

Диспут – коллективное обсуждение профессиональных, политических, нравственных, научных и др. проблем, не имеющих однозначного ответа.

Консенсус – согласие, единодушие.

Меморандум – документ, в котором подробно излагается фактическая, документальная или юридическая сторона вопроса. Содержит анализ тех или иных положений или полемику с доводами другой стороны.

Национальный стиль делового общения – наиболее типичные черты делового общения, характерные для той или иной страны.

Невербальные средства общения – средства, передающие информацию без использования слов. К ним прежде всего относятся, мимика, жесты, интонация.

Официальная переписка – любая форма корреспонденции, направляемой официальным лицом в этом его качестве, от его имени и в силу занимаемого им поста.

Парафирование – предварительное подписание какого-либо документа инициалами полномочных представителей каждой из договаривающихся сторон.

Переговоры – встреча, цель которой заключается в том, чтобы, обсудив с партнером проблему, представляющую взаимный интерес, найти взаимоприемлемое решение (достичь договоренности). Это решение оформляется в виде договора или соглашения, где предусмотрены взаимные обязательства сторон.

Полемика – процедура спора, приводящего к конфронтации и борьбе принципиально противоположных мнений и подходов в решении определенных проблем.

Посредничество – участие третьей стороны, являющейся посредником по разрешению спора. В отличие от арбитра (см. Арбитраж) предложения посредника носят рекомендательный, а не обязательный характер.

Приглашение – документ, составленный в виде письма или телекса, который принимающая организация направляет своему иностранному партнеру с предложением посетить ее. В тексте приглашения содержатся время, цель визита и т.д.

Программа пребывания – перечень мероприятий, которые ожидают иностранную делегацию во время пребывания в стране (переговоры, встречи, беседы, посещение фирм, культурная программа и т.д.), с указанием времени и места их проведения.

Протокол – совокупность общепринятых правил, традиций и условностей, соблюдаемых правительствами, ведомствами иностранных дел, дипломатическими представительствами, консульскими учреждениями, другими организациями и официальными лицами в международном общении.

Рассадка – порядок усаживания гостей в соответствии со старшинством, рангом, должностью и т.д.

Статус – правовое положение физического или юридического лица в международном праве.

Стратегия «выигрыш / выигрыш» – стратегия деловых отношений, направленная на то, чтобы обеспечить в наибольшем объеме реализацию интересов всех участников.

Стратегия «торг» – стратегия деловых отношений, при которой каждый из партнеров ориентирован на получение собственного максимального выигрыша и не принимает во внимание возможные интересы партнера. В этом смысле данная стратегия является противоположной стратегии «выигрыш / выигрыш».

Этика – наука о морали.

Этикет – форма, манера поведения, правила учтивости и вежливости, принятые в том или ином обществе. Этикет – составная часть внешней культуры общества.

ИНСТРУКЦИЯ УЧАСТНИКУ ПЕРЕГОВОРОВ*

Внимание: последствия плохо организованных переговоров:

- материальные потери;
- потеря репутации.

1. Подготовка к переговорам

Внимание: отнеситесь к подготовке переговоров серьезно, не полагаясь на то, что легче сориентироваться по ходу их проведения.

1.1. Анализ проблемы.

1.1.1. Определите предмет переговоров (о чем будут переговоры).

1.1.2. Установите вашего возможного партнера:

– получите необходимую информацию о партнере (его надежности, опыте в ведении переговоров, финансовом положении и т.п.).

1.1.3. Выявите наличие альтернатив данным переговорам:

возможно ли?

■

решить проблему
самостоятельно

■

решить проблему с другим
более выгодным партнером

* Инструкция составлена М.М. Лебедевой и Ю.В. Урбановичем (Т.И. Холопова, М.М. Лебедева. Протокол и этикет для деловых людей. М., ИНФРА-М, 1995).

1.1.4. Определите, нужны ли вам эксперты для подготовки переговоров:

■
нет

■
да

– в какой области (юристы, экономисты, специалисты по технологии производства, какие-либо еще?);

– сформулируйте задачи экспертизы, указав сроки.

1.1.5. Проведите содержательный анализ проблемы (при необходимости совместно с экспертами):

– каковы ваши интересы?

– каковы возможные интересы партнера? насколько он заинтересован в переговорах с вами (есть ли у него лучшие альтернативы)?

– определите область совпадения и расхождения интересов.

1.2. Планирование переговоров.

1.2.1. Планирование содержательных аспектов переговоров.

1.2.1.1. Сформулируйте общий подход к переговорам (переговорную концепцию):

– ваши цели и задачи (следуют из анализа проблемы):

а) получить информацию о партнере;

б) дать информацию о себе;

в) заключить соглашение;

г) продлить имеющееся соглашение;

д) пересмотреть ранее заключенное соглашение;

е) внести коррективы в имеющееся соглашение;

Внимание: обычно на переговорах одновременно ставятся несколько целей, например получить информацию о партнере, дать информацию о себе и заключить соглашение.

– как вы намерены их достигать (наметьте стратегию, исходя из анализа задач и ваших целей).

Внимание: разрабатывая стратегию, необходимо учитывать последовательность в реализации целей, например, сначала – получение информации о партнере и сообщение информации о себе, затем – заключение соглашения.

1.2.1.2. Проведите экономические и финансовые расчеты.

1.2.1.3. Подготовьте необходимую техническую и справочную документацию (например, по технологии производства и строительства, по законодательству на территории страны и т.п.).

1.2.1.4. Определите возможные варианты решения.

Внимание: не следует искать единственно правильный вариант; каждый из вариантов обладает своими плюсами и минусами:

– выпишите для каждого варианта положительные и отрицательные моменты;

– проранжируйте варианты решений по степени предпочтения для вас и для партнера;

– возможно ли улучшить варианты для вас, не ухудшая их для партнера:

■
нет

■

да
– какие?
– за счет чего?

1.2.1.5. Сформулируйте ваши возможные предположения и продумайте их аргументацию (предложения должны отвечать тому или иному варианту решения).

Внимание: 1) старайтесь ориентироваться на объективные критерии (например, стандартный уровень цен);
2) при подготовке аргументации прежде всего покажите преимущества ваших предложений для партнера.

1.2.1.6. Сформулируйте вашу позицию на переговорах. Позиция является конечным итогом подготовки к переговорам и отражает анализ интересов, вариантов решений и их аргументации:

- сформулируйте основную позицию на переговорах;
- сформулируйте запасную позицию (по каким вопросам и как далеко вы можете идти на компромиссы);
- подготовьте основное выступление главы делегации, отражающее позицию;
- подготовьте документы, которые вы бы хотели представить вашему партнеру (это может быть проект договора, а также юридические, финансовые и другие документы).

Внимание: при подготовке к переговорам могут использоваться следующие методы: деловые игры, мозговой штурм и др.

1.2.2. Планирование организационных моментов.

1.2.2.1. Выберите место проведения переговоров (дома, на нейтральной территории, на территории партнера):

– оцените все плюсы и минусы места, учитывая, в частности, такие параметры, как материальные затраты, сложность организационных моментов, необходимость согласования с другими организациями и руководством.

1.2.2.2. Определите состав делегации и ее руководителя:

Внимание: 1) типичная ошибка для российских участников переговоров – слишком большой количественный состав делегаций;
2) помните, что делегация должна работать как единая команда;

– определите персонально, кто будет участвовать в переговорах:

- 1) непосредственные участники переговоров;
- 2) эксперты (консультанты).

Требования к экспертам:

- а) компетентность;
- б) умение работать «в команде».

Если необходимо, то определите:

3) технический состав (например, машинистки, стенографистки).

1.3. Первые контакты с партнером (предпереговоры).

1.3.1. Установите рабочие отношения с предполагаемым партнером:

– выразите свою заинтересованность участия в переговорах;

– запросите (если необходимо) дополнительную информацию (например, техническую документацию).

1.3.2. Согласуйте с партнером организационные моменты предстоящих переговоров:

– уровень ведения переговоров (кто глава делегации: руководитель предприятия, его заместитель и т.д.);

– место проведения переговоров;

– количественный состав делегации (сколько человек примет участие в переговорах?).

1.3.3. Дайте ваши предложения по повестке дня (какие вопросы и в какой последовательности вы намерены обсуждать).

Внимание: повестка дня может быть сформулирована в самом общем виде без подразбивки на вопросы.

2. Ведение переговоров

2.1. Протокол при ведении переговоров.

2.1.1. Рассадка:

– глава делегации садится в центре, напротив него – глава партнерской делегации;

– справа от главы – второе лицо в делегации, слева – переводчик.

2.1.2. Требования к характеру беседы:

– спокойный тон, даже в том случае, если партнер раздражен или агрессивен;

– необходимо внимательно выслушивать собеседника до конца, не перебивая.

2.1.3. Общие сведения:

- через 5-7 минут после начала подается чай, кофе;
- через час чай, кофе предлагается вторично;
- по окончании переговоров (подписания протокола о намерениях, контракта, договора) устраивается протокольное мероприятие (например, прием).

2.2. Технология ведения переговоров.

2.2.1. Этапы ведения переговоров.

2.2.1.1. Первый этап – уточнение интересов, позиций, целей и т.д. участников переговоров.

Внимание: как бы хорошо ни была проведена подготовка, всегда остается ряд невыясненных моментов.

На первом этапе необходимо:

- уточнить неясные моменты в позиции партнера (выслушав его и задав ему вопросы)

Внимание:

типичные ошибки

<p>затягивание этапа уточнения (слишком подробное выяснение несущественных деталей). Результат: потеря переговорного темпа и, возможно, потеря партнера.</p>	<p>невыяснение важных деталей. Результат: различное толкование договоренностей, возможный конфликт с партнером.</p>
---	--

2.2.1.2. Второй этап – обсуждение позиций:

- главное на этом этапе – аргументация предлагаемых решений.

◆ *Целесообразно:* основное внимание при аргументации уделить взаимной выгоде в случае принятия того или иного решения.

2.2.1.3. Третий этап – согласование позиций:

- ◆ *Целесообразно: сначала согласовать общие контуры соглашения (выработать общую формулу), затем обсудить детали. Эта тактика экономит время. Однако, прежде чем следовать ей, необходимо на это получить согласие партнера.*

– на заключительном этапе стороны приступают к редактированию текста.

Внимание: указанные этапы не обязательно четко разграничены. Однако в целом последовательность в решении задач при ведении переговоров должна сохраняться.

2.2.2. Возможные подходы к переговорам:

Мягкий подход

участники – друзья
цель – соглашение
делать уступки для
культивирования
отношений
мягкий курс в отношениях
с людьми
и при решении проблемы
доверять другим
легко менять
свою позицию
делать предложения
допускать потери ради
соглашения

Жесткий подход

участники – противники
цель – победа
требовать уступок для
продолжения
отношений
жесткий курс в отношениях
с людьми
и при решении проблемы
не доверять другим
твердо придерживаться
своей позиции
угрожать
требовать уступок
в качестве платы
за соглашение

искать решение, на которое ОНИ пойдут	искать решение, на которое Вы пойдете
настаивать на соглашении	настаивать на своей позиции
избегать состязаний воли	пытаться выиграть состязание воли
поддаваться давлению	применять давление

**Принципиальный подход
(совместный с партнером анализ проблемы)**

участники вместе решают проблему
 цель – разумный результат, достигнутый эффективно
 отделить людей от проблемы
 придерживаться мягкого курса в отношениях с людьми,
 но жесткого – при решении проблем
 продолжать переговоры независимо от степени доверия
 концентрироваться на интересах, а не на позициях
 анализировать интересы
 разработать ряд вариантов: решать позже,
 настаивать на применении объективных критериев,
 использовать критерии, не относящиеся к состязанию
 воли
 быть открытым для доводов, уступать доводам, а не давлению

2.2.3. Тактические приемы:

При мягком подходе

- 1) принятие практически любых предложений партнера
- 2) значительные уступки
- 3) прямое «открытие своих карт»

При жестком подходе

- 1) завышение первоначальных требований
- 2) расстановка ложных акцентов в собственной позиции
- 3) вымогательство
- 4) постановка партнера в безвыходную ситуацию
- 5) ультимативность требований
- 6) угрозы
- 7) выдвижение требований по возрастающей
- 8) «салями»
- 9) дача заведомо ложной информации (блеф)
- 10) отказ от собственных предложений (блеф)
- 11) двойное толкование

При совместном с партнером анализе проблемы (принципиальный подход)

- 1) тщательный анализ проблемы;
- 2) выявление моментов, объединяющих участников;
- 3) постепенное повышение сложности решаемых задач;

4) разработка и внесение предложений, которые бы способствовали реализации обоюдных интересов;

5) разделение проблемы на отдельные составляющие.

Внимание: – обычно на переговорах реализуются одновременно элементы различных подходов, однако важным является, какой из подходов преобладает;

– выбор преобладающего подхода зависит от обоих участников.

◆ *Целесообразно:* постараться самим в большей степени ориентироваться на совместный анализ проблемы и сориентировать на это вашего партнера.

2.2.4. В случае, если партнер не настроен на конструктивный диалог:

– постараться самому быть настроенным конструктивно, не пытаясь обыграть партнера;

– необходимо создать деловую атмосферу переговоров;

– предложить паузу в переговорах, во время которой провести неформальные встречи и консультации;

– рассмотреть возможность иных альтернатив (например, проведение аналогичных переговоров с другим партнером).

2.2.5. На переговорах с более сильным партнером (партнером, объективно обладающим более сильной позицией) возможно:

– апелляция к продолжению отношений с данным партнером в дальнейшем (наличие долгосрочных отношений), а значит, заинтересованности партнера в соглашении;

– увязывание различных предложений в пакет (будучи слабым по одному вопросу, участник переговоров может

оказаться более сильным по другому. Увязка этих вопросов на переговорах позволяет «сбалансировать» силу сторон);

– обращение к репутации сильного партнера (крайне жесткая позиция сильного партнера может повредить его репутации).

Внимание: необходимо внимательно относиться к поддержанию рабочих отношений с партнером.

Для этого:

– ведите себя рационально, избегая негативных эмоций. Неконтролируемые эмоции отрицательно сказываются на процессе принятия решений;

– постарайтесь понять партнера. Невнимание к противоположной точке зрения ограничивает возможность выработки взаимоприемлемых решений;

– если даже противоположная сторона вас не слушает, постарайтесь провести консультации с ней, тем самым будут улучшены отношения;

– не давайте ложной информации, если даже это делает противоположная сторона. Такое поведение ослабляет силу аргументации. А также затрудняет в дальнейшем взаимодействие с другими возможными партнерами;

– избегайте поучительного тона. Будьте открытыми для его аргументов и постарайтесь, в свою очередь, убедить его;

– будьте открытыми, для того чтобы узнать нечто новое от партнера.

3. После завершения переговоров

3.1. Проведите анализ переговоров после их завершения:

- что, какие действия способствовали успеху (неуспеху) переговоров;
- какие возникали трудности, как эти трудности преодолевались;
- что не было учтено при подготовке к переговорам, почему;
- какие возникли неожиданности в ходе ведения переговоров;
- каково было поведение партнера на переговорах;
- какие принципы ведения переговоров возможно и нужно использовать на других переговорах.

◆ *Целесообразно: по окончании переговоров подготовить отчет об их проведении, в котором дать анализ итогам и ходу переговоров.*

3.2. Выполнение договоренностей:

- в случае возможного срыва выполнения договоренностей по вашей вине заранее поставьте партнера в известность, предложив варианты компенсации (если они не оговорены в договоре).

Внимание: от того, насколько точно и аккуратно вы соблюдаете договоренности, зависят не только ваши отношения с партнером, но и репутация в целом.

УТВЕРЖДАЮ

Генеральный директор
АО «Интерконтиненталь»

..... Демченко Д.Н.
(подпись)

«...» 2005

М.П.

ПРОГРАММА

**пребывания немецкой делегации в составе 4-х человек,
прибывающих в АО «Интерконтиненталь» для решения
вопросов взаимного сотрудничества**

Состав делегации: д-р Герман фон Берг – президент фир-
мы «Ориент»,
Эрих Крамер – руководитель отдела
внешних сношений,
Фриц Вольф – руководитель отдела за-
купок,
Хельга Редигер – переводчик.

Срок пребывания – 2 дня

Прибытие: 06 декабря 2005 года

Убытие: 08 декабря 2005 года

Ответственный за прием делегации – Виноградов Вла-
димир Владимирович

Тел.: 248–5796

Дата	Время	Мероприятия	Ответственные
06.12	8.00	Встреча в аэропорту «Шереметьево-2»	Виноградов В.В.
	9.00	Размещение в отеле «Белград»	Виноградов В.В.
	10.00	Уточнение программы пребывания	Иванов А.И.
	12.00-14.00	Переговоры в АО «Интерконтиненталь»	Демченко Д.Н. Баринов К.И. Смирнов Е.Г.
	14.00-15.00	Обед	Куликов С.В.
	15.30-17.30	Продолжение переговоров	Демченко Д.Н. Баринов К.И. Смирнов Е.Г.
	17.30-22.00	Свободное время: посещение театра	Мажара И.Ф.
07.12	10.00-14.00	Продолжение переговоров	Демченко Д.Н. Баринов К.И. Смирнов Е.Г.
	14.00-15.00	Обед	Куликов С.В.
	16.00-17.00	Подписание соглашения о сотрудничестве	Демченко Д.Н. Баринов К.И. Смирнов Е.Г.
	17.00-21.00	Свободное время: прогулка по городу	Мажара И.Ф.

Дата	Время	Мероприятия	Ответственные
	21.00-23.00	Торжественный ужин в ресторане отеля	Куликов С.В.
08.12	10.00	Проводы в аэропорту «Шереметьево-2»	Виноградов В.В.
Начальник отдела внешних сношений			(Баринов К.И.)

03 декабря 2005 года

ЛИТЕРАТУРА

1. Нергеш Я. Поле битвы – стол переговоров. М., Международные отношения, 1989.

2. Фишер Р., Эртель Д. Подготовка к переговорам. М., Филинь, 1996.

3. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или Переговоры без поражения. М., Наука, 1990.

4. Удалов В. Баланс сил и баланс интересов. // Международная жизнь, 1990. № 5.

5. Лебедева М.М. Вам предстоят переговоры. М., Экономика, 1993.

6. Холопова Т.И., Холопова М.М. Протокол и этикет для деловых людей. М., ИНФРА-М, 1995.

7. Брайнинг Г. Руководство по проведению переговоров. М., 1996.

8. Саркисян Б. Победа на переговорах. СПб., 1998.

9. Соловьев Э.Я. Современный этикет. Деловой протокол. М., Ось-89, 2001.

10. Архангельский М.Д. Бизнес-этикет, или Игра по правилам. М., Эксмо, 2002.

11. Льюис Р.Д. Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию. М., Дело, 2003.

12. Лукашук И.И. Дипломатические переговоры. М., NOTA BENE, 2004.

Соловьев Эдуард Яковлевич

**Искусство
проведения переговоров**

Издательство «Ось-89», 109202, Москва,
2-й Карачаровский пр-д, 1/1

Подписано в печать 25.01.06 г. Формат 70x100/32.
Гарнитура «Petersburg».
Печать офсетная. Заказ № 107.
Физ. печ. лист. 5,0. Тираж 5000 экз.

Отпечатано в ОАО ордена Трудового Красного Знамени
«Чеховский полиграфический комбинат».
142300, г. Чехов Московской области,
тел./факс (501) 443-92-17, (272) 6-25-36.
E-mail: marketing@chpk.ru

Эдуард Яковлевич Соловьев закончил МГИМО МИД СССР и около 15 лет находился на дипломатической работе за рубежом, где прошел прекрасную школу делового общения с зарубежными партнерами.

Им написаны более 20 книг и учебных пособий, среди которых наиболее популярны "Этикет", "Современный этикет. Деловой и международный протокол", "Основы дипломатического права", "Основы консульского права", "Теория и практика референтской деятельности".

Издательство "Ось-89"
109202, Москва,
2-й Карачаровский пр-д, 1/1
тел. (495) 174 8426

Оптовые поставки:
тел. (495) 174 8427,
тел., факс (495) 174 8428
E-mail: axis.89@g23.relcom.ru
www.axis.ru

 **Ось-89**
ИЗДАТЕЛЬСТВО

Продажа наложенным
платежом по России:
630117, г. Новосибирск 117,
ул. Арбузова 1/1 (Академгородок)
Тел. (3832) 36-10-26, 36-10-27
E-mail: bookmail@top-kniga.ru
www.top-kniga.ru

ISBN 5-98534-358-8



9 785985 343588

Э.Я. Соловьев



ИСКУССТВО ПРОВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ