

МЕЖГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«БЕЛОРУССКО-РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра «Гуманитарные дисциплины»

# ИСКУССТВО ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ

*Методические рекомендации к практическим занятиям  
для студентов направления подготовки  
01.03.04 «Прикладная математика»  
очной формы обучения*



Могилев 2023

УДК 341.76  
ББК 66.49  
86

Рекомендовано к изданию  
учебно-методическим отделом  
Белорусско-Российского университета

Одобрено кафедрой «Гуманитарные дисциплины» «11» октября 2023 г.,  
протокол № 3

Составитель канд. пед. наук О. П. Мариненко

Рецензент д-р пед. наук, проф. Е. И. Снопкова

Рассматриваются особенности переговоров, их подготовка, проведение, основные виды переговоров и влияние личностных особенностей на проведение переговоров. Методические рекомендации предназначены для систематизации знаний, получаемых на занятиях по овладению умениями и навыками в области ведения переговоров.

Учебное издание

## ИСКУССТВО ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ

Ответственный за выпуск	Н. Н. Рытова
Корректор	И. В. Голубцова
Компьютерная верстка	Н. П. Полевничая

Подписано в печать . Формат 60×84/16. Бумага офсетная. Гарнитура Таймс.  
Печать трафаретная. Усл. печ. л. . Уч.-изд. л. . Тираж 31 экз. Заказ №

Издатель и полиграфическое исполнение:  
Межгосударственное образовательное учреждение высшего образования  
«Белорусско-Российский университет».

Свидетельство о государственной регистрации издателя,  
изготовителя, распространителя печатных изданий  
№ 1/156 от 07.03.2019.

Пр-т Мира, 43, 212022, г. Могилев.

© Белорусско-Российский  
университет, 2023

## Содержание

1 Переговоры как предмет научного анализа.....	4
2 Подготовка переговоров .....	6
3 Проведение переговоров.....	8
4 Влияние личностных особенностей на ведение переговоров.....	11
5 Коммуникативные аспекты ведения переговоров.....	15
6 Специфика различных видов переговоров.....	18
7 Межкультурные особенности ведения переговоров.....	22
8 Тестовые задания по предмету.....	28
Список литературы.....	35

# 1 Переговоры как предмет научного анализа

## 1.1 Изучение переговоров

На сегодняшний день наука располагает значительной теоретической базой исследования переговорного процесса. Литературу по изучению переговорного процесса можно условно разделить на четыре основных группы. К первой относятся исследования общетеоретического плана, авторы которых пытаются выяснить теоретические закономерности ведения переговоров вообще. Вторая группа представлена работами, которые можно назвать «руководствами к действию», содержащими конкретные советы, сборники рецептов и приемов ведения переговоров. Третья группа представлена исследованиями в области теории игр. Это направление разрабатывается преимущественно математиками и экономистами. Цель – попытка создать математические модели переговоров и таким образом предвидеть их результаты. И, наконец, четвертая группа представлена психологическими трудами, изучающими принципы и психологические аспекты взаимоотношения участников переговоров (психология общения).

С точки зрения методов изучения, исследования переговорного процесса можно разделить на «традиционное» и «модернистское». Традиционное (историко-описательное) направление представлено трудами профессиональных политиков, которым по роду своей деятельности приходилось вести переговоры или наблюдать за их проведением, а также исследованиями историков. Модернистское (операционально-прикладное) направление возникло на стыке таких наук, как социология, математика, психология, экономика. Каждая из этих наук, естественно, используют свои методы в изучении переговорного процесса.

Основными методами исследования переговоров являются следующие: наблюдение, изучение документов, анкетирование и интервьюирование, анализ мемуарной литературы, контент-анализ, ивент-анализ, составление когнитивных карт, игровое моделирование. Наблюдение как метод исследования предполагает наличие субъекта наблюдения (участников переговоров), объекта наблюдения (процесс переговоров) и средств наблюдения. Наблюдение может быть непосредственным (наблюдающий – посредник на переговорах), внешним (с помощью телевидения, радио, интернета) и включенным (наблюдающий – участник переговоров).

Изучение документов остается самым распространенным методом изучения переговоров. В первую очередь исследователей интересуют стенограммы переговоров, итоговые документы переговоров. Анкетирование и интервьюирование может быть разновидностью косвенного наблюдения (информация приобретается при помощи интервью, анкетирования). Большой объем информации можно почерпнуть в таком источнике, как мемуарная литература. Важность этого вида источников состоит в том, что иногда в мемуарах содержится информация, которая отсутствует в других источниках, часто в мемуарах содержится описание тех или иных тактических приемов, технологии проведения переговоров.

Контент-анализ впервые был применен и описан американским исследователем Г. Лассуэлом в 1949 г. Он представляет собой систематическое изучение письменного или устного текста с фиксацией наиболее часто повторяющихся словосочетаний или сюжетов. Ивент-анализ – метод обработки информации, показывающий, кто говорит или делает, что говорит или делает, по отношению к кому говорит или делает и когда говорит или делает.

## ***1.2 Понятие и особенности переговоров***

Понятие «переговоры» – русский эквивалент английского термина «negotiation» и французского «negociation», которые имеют латинское происхождение. Самые ранние употребления этого термина связаны с торговлей и деятельностью купцов (франц. «negociant», англ. «negotiant» – торговец, негодант). Переговоры – это один из видов деловой коммуникации, проходящей в форме устного диалога.

Характерные особенности переговоров следующие.

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

**2 Сходство и различие интересов сторон.** Это черта является одной из важнейших особенностей переговоров. При полном отсутствии общих интересов отношения между сторонами могут быть нейтральными, при расхождении интересов возможная конфронтация. Для переговоров необходима ситуация со смешанными интересами. Это черта является одной из важнейших особенностей переговоров. При полном отсутствии общих интересов отношения между сторонами могут быть нейтральными, при расхождении интересов возможна конфронтация. Для переговоров необходима ситуация со смешанными интересами. Как отмечал исследователь переговорного процесса Ф. Ч. Икле, для начала переговоров у потенциальных участников должны быть единые интересы и одновременно конфликт интересов. На это обстоятельство обращают внимание и американские исследователи Р. Фишер и У. Юри, которые отмечали, что переговоры направлены на достижение договоренности в условиях, когда ваши интересы и интересы противоположной стороны частично совпадают, а частично расходятся.

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

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

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

**6 Совместное решение проблемы.** Это важнейшая характерная черта переговоров, что и отличает, собственно, переговоры от других способов

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

### ***1.3 Виды переговоров***

Классификация международных переговоров может проводиться по различным основаниям.

1 Наиболее традиционным из этих оснований является область, в которой ведутся международные переговоры. В соответствии с ней международные переговоры подразделяются на политические, дипломатические, торговые, экологические и т. п.

2 По уровню ведения – на высшем уровне (глав государств, саммит) и на высоком уровне (министр иностранных дел), которые вправе самостоятельно принимать любые решения), и переговоры в рабочем порядке. Собственно дипломатические переговоры проводятся на уровне экспертов государств-участников, которые связаны жесткими инструкциями и не могут самостоятельно принимать решения.

3 По количеству сторон, участвующих в переговорах, – двусторонние или многосторонние. Исторически все переговоры были двухсторонними. Многосторонние решали только территориальные вопросы. Практика многосторонних переговоров пришла в XX в.

4 По характеру взаимодействия сторон – прямые или не прямые (через посредников).

5 По степени открытости – открытые и конфиденциальные. В прошлом все переговоры были конфиденциальными. Пример закрытых переговоров – между Лукашенко и Ельциным по поводу интеграции между двумя государствами.

6 По характеру – официальные или неофициальные.

7 По периодичности проведения – разовые и регулярные (возобновляемые).

8 По условиям: ведутся в условиях конфликта и предполагают его урегулирование или ведутся в мирных условиях для организации дальнейшей совместной деятельности.

## **2 Подготовка к переговорам**

### ***2.1 Организационная подготовка переговоров***

Подготовка к переговорам условно может быть поделена на две основных стадии: организационную и теоретическую. Основанием для такого деления служит разная направленность проблем подготовки переговоров. Первая стадия связана с необходимостью контакта с другой стороной, для того чтобы договориться об обстоятельствах проведения переговоров (переговоры о переговорах). Вторая – собственно подготовка к переговорам.

Основная задача организационной стадии подготовки к переговорам заключается в совместном поиске ответа на следующие основные вопросы – где, когда, как и с кем проводить переговоры. Соответственно, основными этапами организационной подготовки являются:

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

Выбор места и времени подразумевает определение, к примеру, страны, в которой будут проходить переговоры, времени их проведения, соответствующего здания, поиск приемлемых условий для размещения делегаций, обеспечение делегаций связью, соответствующей техникой, транспортом, составление плана рассадки.

Определение уровня проведения переговоров предполагает обсуждение вопросов о формировании сторонами количественного и качественного состава делегаций, функций участников, их уровня (лидеры противостоящих сторон, их представители).

Определение повестки дня предполагает совместное обсуждение следующих вопросов: что включать в повестку дня, в какой последовательности обсуждать вопросы, каков должен быть регламент предстоящих переговоров, каков должен быть язык проведения переговоров.

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

## ***2.2 Теоретическая подготовка к переговорам***

Результат переговоров, а часто и их ход зависят от тщательной подготовки переговорного процесса. В зависимости от специфики и сложности проблемы, подлежащей обсуждению на переговорах, подготовка к ним может занимать от нескольких дней до нескольких лет. Теоретическая подготовка к переговорам заключается в поиске ответов на два основных вопроса: «Для чего нужны переговоры?», «Чего я хочу достичь на переговорах?».

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

- проведение анализа проблемы;
- разработка переговорной концепции и своей позиции на переговорах;
- разработка стратегии и тактики переговоров;
- подготовка необходимых документов (выступлений, речей, проектов резолюций и т. д.).

Целями переговоров могут быть достижение договоренности, воздействие на общественное мнение, получение информации о позиции и интересах другой стороны, информирование о своих позициях и интересах, маскировка, достижение внутривнутриполитических выгод. Для определения целей переговоров необходим тщательный анализ предмета переговоров. Эта работа проводится с привлечением экспертов и включает в себя: определение своих интересов и

альтернативных вариантов переговорному решению, прогноз интересов и альтернатив партнера по переговорам.

Следующий этап подготовки к переговорам – разработка переговорной концепции. Разработка концепции включает в себя: выработку основных целей, разработку шкалы приоритетов, возможных вариантов решения обсуждаемой проблемы и выработку переговорной позиции. Термин «переговорная позиция» разными исследователями трактуется по-разному. Р. Фишер и У. Юри понимают под позицией то, о чем принято решение. Российские исследователи В. Б. Луков и В. М. Сергеев рассматривают позицию как систему, составными элементами которой являются цели участников переговоров, выдвинутые ими предложения, а также оценки этих предложений другими участниками. В переговорной практике под позицией обычно понимается официальная точка зрения делегации на переговорах.

Затем формируется переговорная стратегия и тактика. До начала переговоров необходимо сформировать также так называемое «досье переговоров». Оно включает в себя: справочные материалы (выдержки из сообщений СМИ, касающиеся предмета переговоров, справки о стране, участниках переговоров, предмете переговоров, аннотации научной литературы); документы (инструкции участникам переговоров, тексты выступлений, предложений, проекты итоговых документов).

## **3 Проведение переговоров**

### ***3.1 Этапы переговорного процесса***

Переговоры – сложный процесс, имеющий собственную структуру и динамику развития. Практически все исследователи переговорного процесса выделяют три основных этапа в процессе переговоров: начальный, дискуссионный и заключительный. Хотя четко выделить рамки каждого этапа в процессе конкретных переговоров зачастую невозможно, возможно их переплетение, перетекание одного в другой, тем не менее каждый элемент переговорного процесса имеет свои задачи, позволяющие отделять их друг от друга.

Задача первого этапа переговоров – взаимное исследование, уточнение позиций, точек зрения, интересов сторон. На первом этапе стороны излагают собственные позиции, вносят предложения, предоставляют необходимые разъяснения по этим предложениям и выслушивают информацию о позициях другой стороны. На этом этапе и осуществляется наиболее полно информационно-коммуникативная функция переговоров. Стороны ставят «диагноз» и пытаются найти «общий язык», т. е. стараются получить как можно больше информации об интересах друг друга и найти точки соприкосновения в позициях.

Задача второго этапа – обсуждение и аргументация вариантов решения обсуждаемой проблемы, т. е. собственно дискуссия. Стороны пытаются убедить друг друга в целесообразности принятия их вариантов или предложений,

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

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

В реальной переговорной практике последовательность этапов переговоров не всегда соблюдается. Важным элементом переговорного процесса является способ подачи позиции. Исследователями выделяются четыре основных способа подачи позиции на переговорах: открытие позиции; закрытие позиции; подчеркивание общности в позициях; подчеркивание различий в позициях. Естественно, что в процессе переговоров используются все четыре способа в разных пропорциях на разных этапах. При стремлении сторон достичь конкретных результатов в виде взаимосогласованных документов целесообразно начинать с подчеркивания общего в позициях сторон. Начинать переговоры с обсуждения вопросов, по которым позиции сторон не совпадают, – верный путь к затягиванию или даже срыву переговоров.

### ***3.2 Основные стратегии ведения переговоров***

Под стратегией традиционно понимается конечная цель действия. Цель – это предполагаемый результат действия, являющегося его причиной. Прежде чем приступить к переговорам, участники должны четко представлять, каковы цели их проведения.

Все исследователи переговорного процесса едины в том, что основанием для принятия той или иной стратегии является вопрос – рассматривают ли стороны переговоры как продолжение борьбы или как процесс решения проблемы, предполагающий совместные усилия. Соответственно этому выделяются две стратегии переговоров: стратегию торга (bargaining) и стратегию совместного с партнером поиска решения проблемы (joint problem-solving).

Авторами идеи стратегии «жесткого торга» были американские исследователи С. Сиджел и Л. Фурекер. Участники переговоров, выбравшие стратегию «жесткого торга», используют принуждение, чтобы заставить каждую сторону сделать уступки и достичь соглашения. Этот способ реагирования на тенденцию конфликтующих сторон занимать крайние позиции и быть непримиримым. В таких переговорах отношения обычно бывают антагонистичными и враждебными. Результатами, скорее, бывают компромиссы, а не взаимоприемлемые соглашения.

Почти одновременно с идеей стратегии «жесткого торга» Ч. Осгудом была сформулирована концепция стратегии «мягкого торга». При использовании стратегии «мягкого торга» приоритетным является достижение соглашения, не доводя ситуацию до конфликта. Иногда это означает, что уступки делаются слишком легко, и трудные вопросы, которые могут вызвать разногласия, стараются обходить.

В конце 70-х гг. в качестве альтернативы торгу стали активно развиваться идеи партнерского подхода. Ее авторы и наиболее последовательные сторонники, американские исследователи Г. Райффа, Р. Аксельрод, Р. Фишер и У. Юри ввели в обиход понятие принципиальные переговоры. Принципиальная стратегия является наиболее эффективной. Она предполагает переговоры, где люди отделены от проблемы, главное внимание уделяется не позициям сторон, а их интересам. Цель – совместное решение проблемы на основании объективных критериев с учетом интересов партнера по переговорам.

### ***3.3 Позиции участников переговоров***

Стороны выходят на переговоры со своими позициями, т. е. заранее подготовленными конкретными предложениями (требованиями), принятие которых может обеспечить реализацию их интересов (реальных потребностей), но от которых можно частично отказаться. Интересы определяют позицию и поведение людей (но те могут их не понимать).

Позиция может быть безусловной (игнорирует интересы партнера, требует уступок и проч.) и условной (имеет место готовность учитывать интересы другой стороны, в чем-то уступать). Первый подход заставляет другую сторону занять оборону, возлагает на нее ответственность, но не оставляет возможностей отступления. Второй предоставляет максимум возможностей для маневрирования. Он более правилен, т. к. предложения одной стороны должны соответствовать возможностям другой.

Сила позиции определяется потенциалом сторон, справедливыми критериями, отношением к возможному провалу. Надо помнить, что неудобная позиция не только составляет препятствие, но и открывает новые возможности для поиска вариантов. Кроме того, нельзя быть консервативными самим и без конца придерживаться прежней позиции.

В позициях и интересах не существует полного совпадения. И часто бывает, что твердость позиции может препятствовать осуществлению истинных интересов, в согласовании которых и состоит суть переговоров. Нужна не притирка позиций, а примирение интересов.

Интересы не обязательно бывают взаимоисключающими. Они могут быть, например, непересекающимися (тогда проблема сочетания вообще не встает) или иметь разную степень значимости для сторон, что позволяет им сравнительно легко идти на взаимные уступки (искусство ведения переговоров как раз и состоит в умении извлекать пользу из различий). Кроме того, выигрыш можно извлечь из внешнего источника.

Необходимо четко формулировать собственный интерес, объяснить мотивы

своих действий. Не следует принижать значимость интересов партнеров и преувеличивать собственные. Общие интересы есть во всех переговорах, и их надо искать.

Расхождения в позициях часто возникают в результате несовпадения хода мыслей сторон, оценки реальности, склонности выдавать желаемое за действительное. В процессе переговоров позиции максимально сближаются, потому что способов реализации стоящих за ними интересов и областей, где они друг другу не противоречат, может существовать множество. В результате дискуссии можно перейти к иному пониманию проблемы и изменить свою точку зрения, но механистически отказываться от нее нельзя.

Часто компромисс в позициях приносит неудовлетворительный результат с точки зрения реализации интересов. В то же время для удовлетворения каждого интереса может существовать несколько разных позиций, и примирение интересов вместо примирения позиций эффективнее. Поэтому важной задачей на переговорах является получение информации о позициях и интересах, для чего надо задавать как можно больше вопросов, ответ на которые вынуждает противника досрочно раскрыть позицию и стоящие за ней интересы.

## **4 Влияние личностных особенностей на проведение переговоров**

### ***4.1. Темперамент и его влияние на поведение***

Темперамент – устойчивая совокупность психофизиологических особенностей, проявляющихся в деятельности. Существует три основные теории, объясняющие происхождение и сущность темперамента.

1 Гуморальная (основатель Гиппократ) – тип темперамента зависит от доминирующей жидкости в организме человека. Эта теория дала название типам темперамента.

2 Конституционная – темперамент зависит от телосложения человека.

3 Физиологическая (основатель И. П. Павлов) – темперамент зависит от типа нервной системы: силы, уравновешенности и подвижности.

Выделяют следующие основные свойства темперамента.

1 Активность свидетельствует о том, насколько интенсивно (энергично) человек воздействует на внешний мир и преодолевает препятствия в достижении целей (настойчивость, целенаправленность, сосредоточение внимания). Соотношение реактивности и активности определяет, от чего в большей степени зависит деятельность человека: от случайных внешних или внутренних обстоятельств (настроения, случайные события) или от целей, намерений, убеждений.

2 Пластичность и ригидность свидетельствуют о том, насколько легко и гибко приспосабливается человек к внешним воздействиям (пластичность) или насколько инертно и косно его поведение.

3 Темп реакций характеризует скорость протекания различных психических реакций и процессов, темп речи, динамику жестов, быстроту ума.

4 Экстраверсия и интроверсия определяют, от чего преимущественно зависят реакции и деятельность человека – от внешних, ситуативных впечатлений (экстраверт), или от образов, представлений и мыслей, связанных с прошлым и будущим (интроверт).

5 Эмоциональная возбудимость характеризуется тем, какой силы воздействие необходимо для возникновения эмоциональной реакции и с какой скоростью она возникает

Существует четыре типа темперамента.

1 Сангвиник. У него сильная, уравновешенная, подвижная нервная система. его плюсы: оптимистичность, активность, хорошая адаптируемость. Его минусы: непостоянство, изменчивость интересов, взглядов, чувств.

2 Флегматик. У него сильная, уравновешенная, малоподвижная нервная система. Его плюсы: уравновешенность, спокойствие, постоянство чувств, привязанностей, интересов. его минусы: медлительность, равнодушие к людям.

3 Холерик. У него сильная, подвижная, неуравновешенная нервная система (преобладает возбуждение). Его плюсы: лидерские качества, инициативность, креативность. Его минусы: конфликтность, самонадеянность, нетерпимость к давлению со стороны.

4 Меланхолик. У него слабая нервная система. Его плюсами являются впечатлительность и постоянство в отношениях, а минусами необщительность, пессимизм, тревожность.

## ***4.2 Характер и его влияние на поведение***

Характер – сочетание устойчивых психических особенностей человека, определяющих его поведение в жизненных обстоятельствах, особенно при взаимодействии с окружающими людьми. Характер представляет собой совокупность отношений человека к людям (доброжелательность, подозрительность, вежливость), к делу (активность, трудолюбие, аккуратность), к вещам (аккуратность, жадность), к себе (скромность, эгоизм). Наиболее благополучной является личность со сформированным положительным отношением к себе, людям, делу и вещам.

Излишняя выраженность определенных черт личности называется акцентуацией характера. Примеры акцентуаций (их 12 по К. Леонгарду):

– гипертимический – желание деятельности, погоня за переживаниями, оптимизм, ориентированность на удачу;

– тревожный (боязливый) – боязливость, робость, покорность;

– демонстративный – самоуверенность, тщеславие, хвастовство, ложь, лесть, ориентированность на собственное Я как на эталон; но и умение приспособливаться к другим (дар «отречься» от себя), артистизм;

– педантичный – нерешительность, совестливость, ипохондрия, боязнь несоответствия собственного Я идеалам и пр.

Факторы, влияющие на формирование характера:

1) биологические: пол, анатомия и физиология тела, темперамент и характер, задатки;

2) социальные: включенность в различные группы, доминирующие виды деятельности, воспитание и самовоспитание.

### **Качества, помогающие формированию в общении и взаимодействии с людьми.**

1 Эмпатия – это способность временно слиться с другим человеком и увидеть мир его глазами. Это способность понимать опыт (experiences) и чувства другого человека.

2 Уважение – это способность сообщить другому человеку свою симпатию к нему и веру в его потенциальные возможности.

3 Открытость – это способность понимать как собственные чувства и опыт, так и чувства и опыт другого, возникающие в процессе взаимодействия.

4 Толерантность – это терпимость, снисходительность к кому-либо или чему-либо. Это установка на либеральное, уважительное отношение и принятие (понимание) поведения, убеждений, национальных и иных традиций и ценностей других людей, отличающихся от собственных. Толерантность способствует предупреждению конфликтов и установлению взаимопонимания между людьми.

### **Качества, препятствующие хорошим отношениям с людьми.**

1 Застенчивость – склонность человека к робкому или стыдливому поведению в общении, в поведении. Мера застенчивости неодинакова у представителей разных культур. У японцев и у жителей Тайваня, например, она выше. У них же гораздо больше застенчивых мужчин, чем женщин. В Израиле, Мексике, Индии, наоборот, более застенчивы женщины, а в США эти различия отсутствуют. Считают, что застенчивость определяется как наследственностью, так и условиями воспитания.

2 Властность – акцентуация стремления человека к доминированию над другими людьми. Стремление к превосходству, социальной власти компенсирует естественные недостатки людей, испытывающих комплекс неполноценности. Стремление к власти выражается в склонности управлять социальным окружением, в возможности награждать и наказывать людей, принуждать к совершению определенных действий вопреки их желанию, контролировать их действия

3 Ригидность характеризует быстроту приспособления человека к изменяющейся ситуации. Понятие «ригидность» обозначает инертность, консервативность установок, неподатливость изменениям, вводимым новациям, слабую переключаемость с одного вида работы на другой. Обидчивость как эмоциональное свойство личности определяет легкость возникновения эмоции обиды. У гордых, тщеславных, самолюбивых людей отмечается своего рода гиперестезия (повышенная чувствительность) осознания собственного достоинства, поэтому они расценивают самые обычные слова, сказанные в их адрес, как обидные, подозревают окружающих в том, что их намеренно обижают, хотя те даже и не думали об этом.

4 Вспыльчивость (гневливость) несколько характеристик: гневливый человек склонен воспринимать широкий спектр ситуаций как провоцирующие; гневливость как реакция характеризуется диапазоном от средневыраженного раздражения или досады до ярости и бешенства; это черта темперамента, которая проявляется и без связи с провоцирующей ситуацией.

5 Конфликтность и агрессивность – это склонность к агрессивному реагированию при возникновении фрустрирующей и конфликтной ситуации. Степень выраженности различных сторон агрессивности (наступательность, неуступчивость, бескомпромиссность, мстительность и нетерпимость к мнению других) больше у мужчин, чем у женщин.

### *4.3 Стиль ведения переговоров*

Стиль переговоров выбирается с учетом баланса сил, степени напряженности отношений между оппонентами, содержания их претензий друг к другу, замыслов и целей, которые они преследуют. Каждый участник переговоров начинает их в том стиле, на который он предварительно настроился. Однако нет никакой необходимости в течение всего переговорного процесса придерживаться одного-единственного, заранее избранного стиля. Нередко на практике оппоненты меняют свою тактику, прибегают к приемам, соответствующим разным переговорным стилям.

Надо уметь вести переговоры в разных стилях, переходя от одного из них к другому в зависимости от обстоятельств. Избранные оппонентами стили могут сочетаться различным образом. С большим или меньшим успехом переговорный процесс может идти тогда, когда оба его участника одновременно используют один и тот же стиль – мягкий, торговый или сотруднический (но не жесткий). Перемена стиля в большой степени обуславливается реакцией на стиль оппонента и часто происходит из-за того, что он не дает возможности продолжать переговорный процесс в избранном стиле.

Обычно выделяют четыре основных стиля ведения переговоров в конфликтной ситуации.

1 **Жесткий стиль** соответствует стратегии соперничества. Ведя переговоры в этом стиле, вы непоколебимо настаиваете на своих требованиях, не идете на уступки, добиваетесь победы, оказывая давление на оппонента и не проявляя никакой заботы об удовлетворении его интересов. Результат, на который вы рассчитываете, выражается формулой «выигрыш-проигрыш» (т. е. ваш «выигрыш» и его «проигрыш»). Главная опасность такого стиля переговоров – в том, что если оппонент будет придерживаться его же, то результат, скорее всего, будет выражаться другой формулой: «проигрыш-проигрыш» (т. е. и вы, и ваш оппонент окажетесь в проигрыше: взаимоприемлемый выход из конфликта не будет найден).

2 **Мягкий стиль** соответствует стратегии приспособления или уступки. Этот стиль ведения переговоров предполагает, что налаживание добрых отношений с оппонентом для вас важнее, чем отстаивание занятой вами в конфликте позиции. Вы проявляете уступчивость, идете навстречу желаниям

оппонента. Результат переговоров в этом стиле может быть представлен формулой «проигрыш-выигрыш». Но если ваш оппонент, со своей стороны, тоже выберет этот стиль переговоров, то он на ваши уступки ответит своими, и в результате может получиться «выигрыш-выигрыш».

**3 Торговый стиль** соответствует стратегии компромисса. Вы стремитесь в переговорах добиться выгодного для вас результата, сделав при этом минимум уступок оппоненту, необходимых для того, чтобы он согласился удовлетворить ваши главные требования. При переговорах в торговом стиле вы должны идти навстречу интересам партнера, «выторговывая» у него взамен уступки в вашу пользу. Результат таких переговоров может быть различным:

- «выигрыш-проигрыш» (если вы сумеете настоять на своем, заставив оппонента согласиться на не слишком выгодные для него условия);
- «проигрыш-выигрыш» (если это сумеет сделать он);
- «выигрыш-выигрыш» (если соглашение окажется обоюдно выгодным);
- «проигрыш-проигрыш» (если после заключения сделки обнаружится, что она принесла ущерб и вам, и вашему оппоненту).

**4 Сотруднический стиль** соответствует стратегии сотрудничества. При ведении переговоров в таком стиле вы ставите своей целью в максимальной степени удовлетворить как свои собственные интересы, так и интересы оппонента. Поскольку вы проявляете заботу о его интересах, то можно надеяться, что он поддержит ваши усилия найти взаимовыгодное решение спора. Результат, на который вы рассчитываете, – «выигрыш-выигрыш». Если вы проявите достаточное искусство ведения переговоров, хорошее владение методикой переговорного процесса в данном стиле и необходимую находчивость и изобретательность, то вероятность достижения такого результата весьма высока.

## **5 Коммуникативные аспекты ведения переговоров**

### ***5.1 Аргументация в ведении переговоров***

Существует ряд непреложных правил аргументации при проведении переговоров.

**1 Доброжелательность.** Установка по отношению к партнеру должна быть не только доброжелательной, но и не эгоцентричной. Только при взаимном уважении и учете интересов друг друга общение будет по-настоящему партнерским, основанным на взаимном уважении и учете интересов друг друга. Эгоцентризм препятствует этому, не позволяя человеку сменить угол зрения при восприятии и оценке событий, увидеть их с разных сторон и во всей полноте. Он вынуждает человека действовать в своей «системе координат», подходить к высказываниям партнера с собственной меркой, интерпретировать поступающую от него информацию в выгодном для себя свете. Позицию человека, который общается в такой манере, нельзя назвать объективной, а его аргументы – убедительными.

**2 Уважение позиции собеседника.** Следует относиться с уважением к собеседнику и его позиции, даже если она неприемлема. Ничто не действует так разрушающе на коммуникацию, как высокомерное и пренебрежительное отношение партнеров друг к другу. Если в ответ на свой довод партнер уловит ноту иронии или презрения в речи оппонента, то вряд ли можно рассчитывать на благоприятный исход беседы.

**3 Анализ аргументов собеседника.** Аргументацию следует вести «на поле» собеседника, т. е. работайте непосредственно с его аргументами. Демонстрируя их несостоятельность или нежелательные последствия их принятия, следует выдвигать взамен свои, более приемлемые в интересах общего дела. Это даст лучший эффект, чем многократные повторы собственных аргументов.

**4 Собственное убеждение.** Убедить партнера легче человеку убежденному. Отстаивая свою точку зрения, можно быстрее повлиять на собеседника. В этом случае, помимо логики, воздействующей на рациональные пласты психики, подключается механизм эмоционального заражения. Увлеченный своей идеей, человек говорит эмоционально и образно, что играет не последнюю роль в убеждении. Таким образом, апелляция не только к уму, но и к сердцу собеседника дает результат. Однако излишняя эмоциональность, свидетельствующая о недостатке логической аргументации, может вызвать отпор со стороны оппонента.

**5 Спокойствие.** Возбужденность и взволнованность при убеждении интерпретируются как неуверенность убеждающего, и потому снижают эффективность аргументации. Вспышки гнева, крик, брань вызывают негативную реакцию собеседника, заставляя его защищаться. Лучшие средства – вежливость, дипломатичность, тактичность. Но при этом вежливость не должна переходить в лесть.

**6 Структура аргументации.** Эффективно работает структурирование информации: сортировка, выделение первостепенных аргументов и их организация. Можно скомпоновать аргументы в логические, временные и другие блоки.

**7 Продумывание возможных сценариев развития.** Полезно разработать подробный план аргументации, принимая в расчет возможные контраргументы оппонента. Наличие плана поможет выстроить логику разговора – стержень для своих аргументов. Это организует внимание и мышление собеседника, облегчит ему понимание позиции партнера.

**8 Простая речь.** В речи лучше использовать простые, ясные выражения, не злоупотребляя профессиональной терминологией и иностранными словами. Беседа может «утонуть» в «море» размытых по смыслу понятий. Непонимание вызывает у собеседника раздражение и скуку. Легко найти компромисс, если принять в расчет образовательный и культурный уровень своего оппонента. Использовать слова настойчиво, твердо и решительно – такова тактика успешного дипломата.

**9 Уверенность и четкость.** Неуверенность, нечеткость может восприниматься собеседником как неискренность. Следует вести переговоры, исполь-

зую разум и ощущая свою силу, подчеркивая уверенность в своей точке зрения, но проявляя уважение к точке зрения своего оппонента.

**10 Лаконичность.** Каждая новая мысль должна облекаться в новое предложение. Предложения не должны иметь форму телеграфного сообщения, но и не стоит их слишком растягивать. Растянутые аргументы обычно ассоциируются с наличием сомнений у говорящего. Короткие и простые по конструкции фразы следует строить не по нормам литературного языка, а по законам разговорной речи. Наиболее важные моменты можно выделить интонационно.

**11 Паузы.** Поток аргументов в режиме монолога притупляет внимание и интерес собеседника. Активизируют же их умело расставленные паузы. Если необходимо подчеркнуть какую-то мысль, то лучше высказать ее через паузу и чуть задержать речь после обнародования мысли. Партнер сможет воспользоваться вовремя сделанной паузой и вступить в разговор, приводя свои замечания. Нейтрализовать претензии собеседника по ходу дела значительно проще, чем разматывать клубок из них в конце аргументации. Затянувшаяся пауза заставляет собеседника напрягаться, внутренне суетиться.

**12 Творческий подход.** Очень эффективен принцип наглядности при изложении аргументов. Наглядности изображения способствует активизация воображения собеседника. С этой целью полезно использовать яркие сравнения, метафоры, афоризмы, помогающие раскрыть смысл слов и усиливающие их убеждающее воздействие. Выявлению истины способствуют разнообразные аналогии, параллели, ассоциации, когда они уместны и учитывают опыт собеседника. Удачно подобранные примеры и факты самой жизни усилят доводы. Их не должно быть много, но они должны быть наглядны и убедительны.

**13 Отсутствие агрессии.** Человек, прибегающий к агрессивному ведению переговоров, всегда старается получить как можно больше от другой стороны и стремится отдавать как можно меньше. Продуктивность такого подхода противоположна: потенциальные партнеры менее склонны к сотрудничеству и обычно не будут иметь дело с этим человеком больше, чем один раз.

Подходите к намеченной цели плавно. Грубый подход к ведению переговоров дает ограниченные и недолговременные результаты. Подталкивание или вынуждение партнера принять решение может иметь обратный эффект: оппонент будет упрям и непреклонен. Плавное подведение собеседника к принятию решения, несомненно, потребует больше времени, терпения и настойчивости, но этот путь более вероятен для достижения удовлетворительного и устойчивого результата.

**14 Гибкость.** Не стоит заранее делать ставку на разрешение проблемы в свою пользу. Когда двое людей вовлечены в дискуссию, они оба чувствуют, что им предоставляется удобный случай и что им нужно получить как можно больше от этих переговоров. Каждый человек может считать, что правда на его стороне, что у него более выгодное положение для обоснования своих предложений или выдвижения требований. Возможно, придется отстаивать свою точку зрения в споре с человеком, ведущим переговоры вызывающе и

грубо. Излишняя твердость может при этом помешать: важно быть готовым пойти на уступки, чтобы достичь желаемого результата.

**15 Избегание перехода на личности.** При необходимости высказать критические замечания оппоненту следует помнить, что цель критики – помочь собеседнику увидеть ошибку и ее возможные последствия, а не доказать, что он хуже. Критика должна быть направлена не на личность партнера, а на ошибочные действия и поступки. Критику следует предварить признанием каких-либо заслуг партнера, это поможет избавиться от обид.

**16 Поиск решений, удовлетворяющих обе стороны.** Для того чтобы прийти к соглашению, полезно переменить позицию «*я против тебя*» на позицию «*мы против общей проблемы*». Данный подход подразумевает готовность обсуждать условия, но при этом он помогает достичь решения, как можно более удовлетворяющего обе стороны.

## **6 Специфика различных видов переговоров**

### ***6.1 Переговоры с участием медиатора***

Привлечение «третьей стороны» для разрешения споров человечеству известно с древних времен. Сегодня понятие «третья сторона» включает в себя такие понятия, как «медиатор», «посредник», «арбитр». Под «третьей стороной» традиционно понимается также любое лицо, не имеющее статуса посредника или наблюдателя, однако занятое вопросами урегулирования конфликтных отношений между другими сторонами. Таким образом, посредничество – процесс, при котором беспристрастная третья сторона помогает конфликтующим сторонам выработать взаимно удовлетворяющее решение (соглашение).

На основании данного определения можно сформулировать общие и отличительные черты посредничества и арбитража. Общей чертой посредничества и арбитража являются выбор арбитра и посредника спорящими сторонами, то есть стороны сами определяют, к кому им обращаться. Отличия заключаются в том, что решения арбитра имеют обязательную юридическую силу для спорящих сторон, при обращении к арбитру стороны осуществляют главные (и единственные) контакты с третьей стороной в качестве арбитра, на чей авторитет они полагаются. Посредничество, напротив, предполагают обсуждение сторонами проблемы между собой (через посредника или с помощью посредника). Посредничество может осуществляться длительное время, в то время как арбитраж – обычно весьма ограниченный во времени процесс.

Целями посредничества могут быть: достижение соглашения; достижение изменений, достаточных для дальнейшего самостоятельного ведения переговоров; более ясное представление об обсуждаемых вопросах; преодоление препятствий для заключения сделок; расширенный поиск решения проблемы;

повышение качества общения/понимания сторонами друг друга в процессе переговоров.

Посредник может быть привлечен к переговорам как на их начальной стадии, так и на завершающей. Посредничество на начальной стадии переговоров помогает ослабить жесткость первоначальных позиций, уменьшить возможное недоверие и враждебность участников переговоров. Оно возможно и на завершающей стадии, если стороны, не будучи в состоянии сами решить проблему, психологически готовы к помощи посредника для выхода из тупика. Посредничество может быть прямым и косвенным, формальным (официальным) и неформальным (неофициальным). При прямом посредничестве стороны совместно с посредником обсуждают проблему. Посредничество может осуществляться и косвенно. Косвенное посредничество применяется тогда, когда стороны не хотят непосредственного контакта (ситуация конфликта). В этом случае осуществляется так называемое челночное посредничество, когда посредник поочередно встречается с каждой из сторон, выступая в качестве канала передачи информации от одной стороны к другой. Само челночное посредничество может быть кратковременным и долговременным.

Формальное посредничество подразумевает участие официальных организаций, неформальное применяется обычно в ходе многосторонних переговорах. Посредник должен обладать определенным набором качеств, в числе которых три основных:

- 1) посредник должен быть экспертом, т. е. субъектом, обладающим специальными познаниями по предмету переговоров;
- 2) посредник должен пользоваться авторитетом и доверием пригласивших его сторон;
- 3) посредник должен быть нейтральным.

Кроме того, хороший посредник должен обладать такими качествами, как уверенность в своих силах, крепкие нервы, интуиция, задатки психолога, эрудиция. Посредник выполняет следующие функции: информационную, коммуникативную, генератора альтернативных идей, аналитическую, функцию контроля. В качестве канала коммуникации (почтальона) посредник выступает, как отмечалось выше, при челночном посредничестве. Аналитическая и генерирующая функции заключаются в том, что посредник должен быть экспертом, специалистом в той области, которая является предметом переговоров. Он должен быть готов провести всесторонний анализ сути конфликта или обсуждаемой проблемы, выработать (генерировать) собственные варианты ее решения и предложить ее сторонам переговоров. Наконец, посредник, выступая как гарант и свидетель заключенного соглашения, укрепляет доверие к соглашению и может контролировать его выполнение.

Характерными чертами хорошего посредничества являются такие признаки, как:

- признание того, что процесс переговоров так же важен, как и его результат;
- достижение согласия по процедурным вопросам;

- признание существования различных точек зрения на проблему и пути ее решения;
- выявление различных альтернатив, прежде чем будет принято решение;
- предоставление достаточного времени и создание условий, для того чтобы все были выслушаны;
- отказ от окончательных заключений и корректировка предложений до тех пор, пока не будет достигнуто согласия сторон.

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

1 Подготовка. Задача этого этапа посредничества – еще до начала формальных встреч создать климат доверия и сотрудничества. Он включает в себя: определение проблем, вовлеченных сторон, их позиций и интересов; согласование места проведения переговоров, их продолжительность и структуру; обсуждение и согласование правил проведения переговоров.

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

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

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

## ***6.2 Переговоры по телефону***

Телефонное общение при решении служебных вопросов занимает едва ли не больше времени, чем личное общение. Поэтому так важно соблюдать правила делового разговора по телефону. Ненужные телефонные разговоры нарушают нормальный режим работы, затрудняют решение важных вопросов, требующих обдумывания и анализа в спокойной обстановке, мешают коллегам. К важному телефонному разговору следует готовиться. У большинства людей до трети телефонного разговора занимают повторения, ненужные паузы и просто множество лишних слов. Для сокращения времени разговора под рукой всегда должны быть авторучка, бумага, документы и данные, на которые, возможно, придется ссылаться, номера телефонов, адреса организаций или лиц, которые потребуется сообщить, а также календарь. Наличие этих своеобразных «реквизитов» телефонного разговора является составной частью культуры служебного общения.

При подготовке к служебному телефонному разговору, прежде всего, нужно определить цель разговора. Рекомендуется записать вопросы, которые вы хотите решить, или сведения, которые вы хотите получить. Записанные вопросы помогут вернуться к нужной теме, если разговор уйдет в сторону, а также не упустить чего-то важного, чтобы потом не пришлось еще раз обращаться по этому вопросу. Обращаться со служебными вопросами по домашнему телефону можно лишь в случаях, не терпящих отлагательства, или по просьбе самого

хозяина. Но и в этом случае не рекомендуется звонить позднее 22 часов.

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

Первые фразы по телефону служат средством представления сторон друг другу, от них во многом зависит дальнейший разговор, поэтому, даже не зная, кто звонит, отвечать желательно доброжелательным тоном. Инициатор разговора, услышав ответ, должен поздороваться и сразу представиться, т. е. назвать свою фамилию, имя и отчество, а также организацию и должность. Чтобы не поставить человека в неловкое положение, заставив его мучительно вспоминать, как вас зовут, или лихорадочно листать записную книжку, пытаюсь отыскать вашу фамилию, рекомендуется после фамилии назвать свои имя и отчество.

Даже если вы звоните человеку, который вас знает, не следует рассчитывать на то, что каждый ваш знакомый хорошо помнит, как вас зовут. Поскольку телефонный звонок может прозвучать в неудобное для другого человека время, после представления рекомендуется спросить, не помешали ли вы ему и если да, то в какое время было бы удобно перезвонить. При этом можно коротко сообщить, по какому вопросу вы желали бы поговорить. Забыв спросить об этом и начав излагать суть своего вопроса, вы рискуете быть прерванным и почувствуете себя неловко, поставив в неловкое положение и того, кому позвонили. В лучшем случае вас выслушают, но рассчитывать на то, что разговор окажется эффективным, в таком случае не приходится, так как ваш собеседник в это время может быть не в состоянии сконцентрировать на вас внимание или вести доверительный разговор.

Если при разговоре на личные темы считается невежливым сразу заговаривать о деле, то служебный разговор, напротив, сразу же рекомендуется начинать с дела, сообщив, о чем пойдет речь. Обычно не принято спрашивать о причине звонка, но если нужного вам человека не оказалось на месте, подошедшему к телефону не только не запрещается, но рекомендуется поинтересоваться, не сможет ли он чем-либо помочь или что-то передать нужному вам человеку. В любом случае на столе того, кому звонили, следует оставить записку с переданной просьбой и фамилией звонившего. Желательно также указать время звонка. Позвонивший, в свою очередь, должен сказать о причине звонка или, если он не может этого сделать в силу тех или иных причин, хотя бы назвать свою фамилию и время, когда он смог бы перезвонить, чтобы не заставлять человека гадать, кто мог им интересоваться. Если вы положили трубку, чтобы кого-то пригласить к телефону, постарайтесь не забыть о ней, а также о том, что на другом конце провода ждут ответа.

Естественно, позвонившему следует заранее поблагодарить человека, откликнувшегося не просьбу позвать нужного ему сотрудника к телефону. В случае, когда вам необходимо на некоторое время отойти от телефона, чтобы

навести справки или подобрать необходимую информацию, сообщите собеседнику, как долго ему придется ждать, и спросите его, не будет ли удобнее, если вы перезвоните ему позднее. Нередки случаи, когда набирают ошибочный номер или происходит неправильное соединение. Тогда следует помнить, что вас побеспокоили неумышленно и что позвонившему, возможно, так же досадно, как и вам. С вашей стороны извинений не требуется, а вот позвонившему сказать «простите» или «извините» не помешает. Если во время разговора связь прерывается, следует положить трубку. По общепринятому правилу вновь набирает номер тот, кто позвонил. Это же правило действует и при определении длительности разговора, первым кладет трубку позвонивший.

В разговоре старшего и младшего, начальника и подчиненного независимо от того, кто позвонил, окончание разговора определяет старший или начальник. Если вызванный к телефону спешит или занят, он должен, извинившись, тактично попросить позвонившего перенести разговор на другое, удобное для него время или, если это сделать затруднительно, изложить суть вопроса в наиболее краткой форме.

Служебный разговор требует краткости и четкости. Следует постоянно помнить, что деловой разговор по телефону – это не подробный обмен мнениями, а обмен информацией оперативного значения с целью достижения определенного результата, а также выяснения позиции другой стороны по тому или иному вопросу. Искусство ведения телефонных разговоров заключается в том, чтобы в минимально возможный отрезок времени сообщить все, что вы хотите сказать, и получить необходимую информацию. При этом важно помнить, что по телефону не ведутся разговоры, содержащие государственную и служебную тайну.

Следует учитывать, что при разговоре по телефону вы лишаетесь одного из важнейших средств передачи информации – мимики и жестов, зато обостряются все недостатки вербальной речи, усиливается значение тона, тембра голоса, интонации. Обращайте внимание не только на то, что говорит собеседник, но и на то, как он это говорит, чтобы понять, в каком психологическом состоянии он находится, что ему мешает в разговоре, чтобы не совершить ошибки. По телефону рекомендуется говорить отчетливо, не торопясь и негромко, кроме случаев, когда в помещении слишком шумно или плохая связь.

Акустической особенностью телефонного разговора является эффект зеркальности: если на одном конце провода говорят тихо, то и отвечать будут тоже вполголоса, а если громко, то ответ будет дан повышенным голосом, поскольку у разговаривающих создается впечатление, что их плохо слышат. Старайтесь особенно отчетливо произносить числа, имена собственные, согласные буквы. Это связано с тем, что слова с одинаковыми гласными и окончаниями могут по телефону звучать одинаково. Трудные для восприятия слова, особенно имена и фамилии, следует произносить по слогам или даже по буквам, используя для этого простые слова: чаще всего для этих целей используют общеизвестные имена.

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

сотрудничества и попрощаться. При всех трудностях разговора и возможном неприятном его содержании и дискуссионном характере разговор должен быть закончен на оптимистической ноте и в доброжелательном тоне, что оставляет возможность продолжения контактов.

## **7 Межкультурные особенности ведения переговоров**

### ***7.1 Немецкий стиль ведения переговоров***

Немецкие представители большое внимание уделяют подготовке к переговорам, тщательно прорабатывают свою позицию. Для них характерно вступление в те переговоры, в которых они с достаточной очевидностью видят возможность найти устраивающее их решение или уверены в возможности достижения договоренности. На переговорах немцы систематичны и предпочитают обсуждать вопросы в строгом соответствии с согласованной заранее повесткой дня, последовательно, один за другим, тщательно рассматривая все детали и подробности. На переговорах сразу «берут быка за рога», как правило, начинают с главного вопроса повестки дня переговоров. Ведут переговоры, проявляя пристрастие к точности, пунктуальности, строгой регламентации поведения. Все предложения немцев носят сугубо деловой и конкретный характер.

Немцы, как правило, очень серьезно относятся к переговорам, не приемлют юмора и шуток в процессе их проведения. Предпочитают дедуктивный тип аргументации, основанный на том, что исходной точкой служит некий принцип, а доказательство строится как демонстрация применения этого принципа, что является типичным для традиций римского права. Немецкий переговорщик отличается такими качествами, как развитое чувство субординации, расчетливость, педантичность, внутренняя собранность, пунктуальность, глубокое знание предмета переговоров. По отзывам дипломатов, немецкие представители отличаются хорошей юридической подготовкой и глубокими знаниями юридических аспектов обсуждаемой проблемы. Немцам, в отличие от американцев, требуется больше времени для принятия решения, они проводят тщательный анализ альтернатив и проверяют все возможные случайности, не любят менять однажды принятое решение. Как правило, немцы не подписывают соглашения, если не получают исчерпывающих гарантий их выполнения. Чрезвычайно точны и скрупулезны в выполнении достигнутых соглашений и этого же требуют от своих партнеров.

### ***7.2 Английский стиль ведения переговоров***

Английский переговорщик меньше внимания уделяет вопросам подготовки к переговорам. Англичане полагают, что в зависимости от позиции партнера на самих переговорах и будет найдено наилучшее решение. При этом они достаточно гибки и охотно отвечают на инициативу противоположной стороны.

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

Сильной стороной английских переговорщиков является прекрасное знание страны, предмета, проблем, которые подлежат обсуждению. Их отличает очень высокий профессиональный уровень. Они умеют тщательно анализировать ситуацию на переговорах и делать прогнозы. Переговоры ведут с привлечением большого фактического, справочного и статистического материала. Англичанам в целом присущи такие черты, как склонность к недосказанности, деловитость, независимость. У англичан высоко развито чувство справедливости, поэтому при ведении переговоров они исповедуют веру в «честную игру», не терпят хитрости и коварства. Английские традиции предписывают сдержанность в суждениях как знак уважения к собеседнику. Традиционным для англичан является умение избегать острых углов. Поэтому они избегают категоричных утверждений или отрицаний. Любимые выражения англичан – «мне кажется», «я думаю», «я полагаю», «возможно, я не прав» характеризуют склонность англичан по возможности не давать однозначных ответов «да» и «нет».

### ***7.3 Французский стиль ведения переговоров***

Французы тщательно готовятся к переговорам. Пунктуальность рассматривается как проявление вежливости. Однако общее правило таково: чем выше статус гостя, тем большее опоздание допускается. Допустимо начинать переговоры с обсуждения не относящихся к теме переговоров проблем. Большинство исследователей отмечают жесткий, зачастую конфронтационный подход к переговорам, как правило, не имеющий альтернативной позиции. Предпочитают вести переговоры на французском языке, даже если они владеют другими языками. Большое внимание придается риторике, умению правильно изложить свою мысль. Как и немцы, предпочитают дедуктивный тип аргументации, демонстрируют на переговорах знание деталей, точность, тщательное изучение всех аспектов и последствий поступающих предложений. Для французских переговорщиков характерно разнообразие тактических приемов. При ведении переговоров осторожны, не любят торговаться, не выносят давления.

### ***7.4 Японский стиль ведения переговоров***

В японском национальном характере выделяется трудолюбие, развитое эстетическое чувство, приверженность традициям, дисциплинированность, преданность авторитету, чувство долга, вежливость, аккуратность, самообла-

дание. Особенности национальной японской культуры и системы воспитания оказывают влияние и на процесс ведения ими переговоров. Они много внимания уделяют изучению тех, с кем устанавливают контакты и ведутся переговоры, для них характерно пристальное внимание к развитию личных отношений с партнером.

Японцы очень серьезно относятся к переговорам и считают, что чем больше времени затрачено на них, тем лучше, поскольку стороны лучше узнали друг друга, обсудили возможно большее количество деталей будущего соглашения. Японцы умеют слушать партнера, демонстрируют внимание, поощряя собеседника высказываться. Европейцы нередко интерпретируют эту манеру японцев как выражение согласия с излагаемой точкой зрения. На самом деле, предельно учтливое внимание, согласное кивание головой, японское «хай» – «да», вовсе не означает согласия. Это всего-навсего подтверждение того, что сказанное услышано или понято.

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

Для японцев характерно стремление позитивно отвечать своим партнерам, если те делают им большие уступки. Уступки со стороны партнера по переговорам поднимают их в глазах японцев. Они рассматривают это как проявление уважения к себе. Практически всегда это означает, что партнер, пошедший на уступки в одном вопросе, может рассчитывать на встречную уступку. Характерной чертой японского стиля переговоров является их высокая чувствительность к общественному мнению. Понятие «сохранить лицо» чрезвычайно много означает в японской культуре. В практике переговоров известны случаи неадекватно высоких в материальном плане компенсаций с японской стороны тех или иных накладок в выполнении ею взятых на себя обязательств во имя так называемого «сохранения лица». Японцам свойственна аккуратность, обязательность, точность, выполнение обещаний. Механизм принятия решений отличается высокой степенью согласований и утверждений, что нередко ведет к затягиванию переговоров. Большое значение придается консенсусу среди участников переговоров, в том числе и в своей делегации.

### ***7.5 Китайский стиль ведения переговоров***

Для китайского национального стиля характерно формирование многочисленных делегаций с приглашением большого числа экспертов, достаточно четкое разграничение и соблюдение трех этапов переговоров. Большое внимание китайские переговорщики уделяют внешнему виду партнеров, манере

поведения, предпочитая устанавливать контакты с партнерами более высокого социального статуса или должностного положения. Так же как и японские переговорщики, китайцы проповедуют на переговорах «дух дружбы», приветствуют знаки симпатии китайской стороне. Китайцы предпочитают стратегию торга и тактику «ухода», предпочитая, чтобы партнер первым «открывал карты», редко меняют первоначальную позицию и, как правило, на уступки идут только под угрозой тупика или срыва переговоров. Процесс принятия решения схож с японским.

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

### ***7.6 Арабский стиль ведения переговоров***

Арабский национальный стиль характеризуется следующими особенностями. Арабы предпочитают торг за столом переговоров, умеют и любят торговаться долго и основательно. На переговорах с арабами поэтому практически нет смысла планировать, а уж тем более информировать арабскую сторону о точно ограниченном периоде времени, который вы задумали потратить на выработку договоренностей. Это может вызвать негативную реакцию, а порою и быть воспринято как оскорбление.

Арабы легко идут на контакты, предпочитают принимать во внимание человеческий фактор, придают большое значение личным встречам, установлению доверительных, дружеских отношений с партнером по переговорам, умеют слушать. В ходе дискуссий эмоциональны, не любят открытой критики в свой адрес, неприятные факты необходимо преподносить в форме, ни в коем случае не затрагивающие национальное достоинство, честь и гордость представителей арабской стороны, поэтому на переговорах с арабами требуется большое терпение и выдержка. Фатализм стал чертой национального характера арабов, поэтому если что-то идет не так, как планировалось, араб не станет винить себя («на все воля Аллаха»). Восточную вежливость арабов не стоит воспринимать как согласие с вашей точкой зрения. В то же время уклончивую реакцию на ваше предложение не стоит воспринимать как отказ от предложения.

### ***7.7 Американский стиль ведения переговоров***

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

за собой гораздо более сложные позиции и приоритеты.

Американский переговорщик всегда хорошо подготовлен к переговорам, для него характерны такие качества, как профессионализм, открытость, самостоятельность, прагматичность. Для американцев остро стоит проблема «внутренних переговоров» между различными ведомствами, но после того, как позиция согласована, члены американской делегации независимы в принятии решений. На переговорах американцы концентрируют внимание на конкретной ключевой проблеме, стремясь выявить и обсудить не только общие возможные подходы к ее решению, но и детали, связанные с выполнением предварительных договоренностей. Они настойчиво пытаются реализовать свои цели, умеют и любят торговаться, иногда кажутся слишком напористыми, агрессивными, даже грубыми. Для них характерно применение тактики «пакета».

Переговоры всегда ведут специалисты, подкрепленные солидной бригадой экспертов. Предпочитают индуктивный тип аргументации, причинно-следственные аргументы, предполагающий вывод заключения на основе фактического доказательства. В общении американский переговорщик предпочитает неформальные отношения, менее склонен следовать этапам переговоров, демократизм проявляется в отказе от строгого следования протоколу. Стремление американцев к неформальному общению иногда может быть истолковано как фамильярность. Американцев редко интересует высокопарная риторика, они заинтересованы в оперативном рассмотрении вопросов повестки дня и как можно более быстром достижении выгодного соглашения. На переговорах американцы, будучи воспитаны в уважении к СМИ, большое внимание уделяют общению с прессой.

## 8 Тестовые задания по предмету

### Отметьте правильный вариант ответа

1 Провозглашаемая проблема, по поводу которой переговоры организуются и проводятся, относится к понятию \_\_\_\_\_ переговоров:

- а) предмет;
- б) объект;
- в) функция.

2 Воздействие на конфликт преимущественно самих противоборствующих сторон с целью совместного полного или частичного удовлетворения своих основных потребностей, а также его локализации, относится к понятию \_\_\_\_\_ конфликтов:

- а) предупреждение;
- б) арбитражное;
- в) разрешение.

3 Совокупность последовательных действий, предпринимаемых сторонами

в ходе переговоров, и принципов их реализации относится к понятию \_\_\_\_\_ переговоров:

- а) методика;
- б) прием;
- в) технология.

4 Ход развития, изменения ситуации переговорного процесса под влиянием воздействующих на него факторов и условий относится к понятию \_\_\_\_\_ переговоров:

- а) динамика;
- б) эскалация;
- в) тактика.

5 Создание объективных и субъективных условий, препятствующих возникновению конфликтных ситуаций и развитию их по силовому сценарию, относится к понятию \_\_\_\_\_ конфликтов:

- а) разрешение;
- б) завершение;
- в) предупреждение.

6 «Переговоры о переговорах» являются одной из групп проблем, решаемых на стадии:

- а) начальной;
- б) подготовительной;
- в) превентивной.

7 В зависимости от сферы затрагиваемых отношений переговоры подразделяются на:

- а) международные и внутренние;
- б) национальные и межэтнические;
- в) внутренние и внешние.

8 Основной функцией переговорного процесса является:

- а) поиск совместного решения проблемы;
- б) информирование собеседника о своей позиции;
- в) разрешение конфликта.

9 Парафирование международного договора – это:

- а) односторонний отказ государством-участником от выполнения его условий;
- б) визирование сторонами текста международного договора в ходе его обсуждения на переговорах;
- в) присоединение нового государства к действующему многостороннему международному договору;

г) торжественный акт подписания сторонами международного договора.

10 Ратификация международного договора:

а) утверждение подписанного международного договора лавой государства или другой высшей властью в данной стране в соответствии с ее Конституцией;

б) корректировка текста международного договора уполномоченными лицами;

в) автоматическое продление срока действия международного договора;

г) отказ государства подписать предлагаемый многосторонний договор.

11 Переговоры ведутся:

а) на языке приглашенной делегации;

б) язык переговоров определяется по взаимной договоренности сторон;

в) на языках всех участников переговоров;

г) на языке принимающей стороны.

12 Определите общие признаки переговоров:

а) это диалог как минимум двух сторон;

б) переговоры ведутся только в условиях конфликта;

в) предметом обсуждения на переговорах является значимая для обеих сторон проблема;

г) участники переговоров абсолютно независимы друг от друга.

13 К переговорам обычно приступают, если:

а) стороны заинтересованы в решении проблемы;

б) есть четкое правовое решение проблемы;

в) баланс сил неравный;

г) отсутствует ясная и четкая регламентация для решения возникших проблем.

14 Чтобы переговоры могли проходить эффективно, прежде всего нужно определить:

а) инструменты;

б) решение;

в) цель;

г) место.

15 К какому стилю поведения в переговорном процессе относится следующее поведение: «Отказывается приступать к обсуждению конфликтной проблемы; стремится уйти от обсуждаемой проблемы, и изменить предмет обсуждения»:

- а) избегающий;
- б) уступающий;
- в) отрицающий;
- г) наступающий.

16 Какая форма разрешения конфликта двух сторон с помощью третьей стороны представляет особый вид переговорного процесса:

- а) медиация;
- б) примирение;
- в) социальное давление;
- г) компромисс.

17 Если стороны готовы удовлетворить хотя бы часть интересов друг друга при относительной равноценности шагов друг друга, такое решение называется:

- а) асимметричным;
- б) компромиссным;
- в) обоюдно выгодным;
- г) принципиально новым.

18 Стилль ведения переговоров, при котором стороны действуя активно и самостоятельно, стараются добиваться осуществления собственных интересов без учета интересов других сторон, называется:

- а) сотрудничество;
- б) позиционный торг;
- в) кооперативность;
- г) конфронтация.

19 Из перечисленного к числу проблем, решаемых в ходе подготовки, не относятся:

- а) выработка инструкций участникам переговоров;
- б) определение переговорной позиции, концепции и возможных вариантов решения проблемы;
- в) проведение анализа проблемы;
- г) формирование делегации;
- д) формулирование контраргументации.

20 Количество этапов в проведении собственно переговоров:

- а) три;
- б) четыре;
- в) пять.

21 Наиболее авторитарная роль третьей стороны, заключающаяся в изучении проблемы, выслушивании обеих сторон и вынесении вердикта, не подлежащего обсуждению и опротестованию, называется:

- а) арбитр;

- б) медиатор;
- в) третейский судья.

22 Наиболее общим основанием классификации переговоров является:

- а) количество участников;
- б) острота обсуждаемых вопросов;
- в) сфера отношений, затрагиваемых в ходе переговоров.

23 Сколько этапов выделяют в отечественных исследованиях по переговорам:

- а) четыре;
- б) пять;
- в) три;
- г) семь.

24 Основным содержанием второго периода в отечественных научных исследованиях по переговорам является:

- а) начало развития отечественных исследований по переговорам;
- б) проявление интереса к проблемам переговоров и появление первых работ;
- в) постепенное возрождение интереса к проблеме переговоров.

25 Основным содержанием третьего периода в отечественных научных исследованиях по переговорам является:

- а) постепенное возрождение интереса к проблеме переговоров;
- б) расцвет исследований по переговорам;
- в) спад интереса к проблемам ведения переговоров.

26 Основным средством воздействия на оппонентов при посредничестве является помощь:

- а) экономическая;
- б) информационная;
- в) интеллектуальная;
- г) материальная.

27 Основоположником обучения искусству ведения переговоров считается:

- а) Р. Фишер;
- б) Д. Эртель;
- в) Ф. Кальер.

28 Осознанные побуждения сторон к вступлению в переговорный процесс, связанные с удовлетворением их потребностей, совокупность внешних и внутренних условий, вызывающих переговорную активность субъекта, – это его:

- а) потребности;
- б) мотивы;
- в) цели.

30 Развитие конфликта «по вертикали», связанное с обострением конфликтных отношений, относится к понятию \_\_\_\_\_ конфликта:

- а) эскалация;
- б) депривация;
- в) деэскалация.

31 Разновидность форм ведения переговоров, способ аргументации в них, предусматривающий всестороннее обсуждение предмета разногласий на основе установления меры истинности и ложности каждого тезиса, выдвинутого участниками, – это:

- а) диспут;
- б) полемика;
- в) дискуссия.

32 Роль третьей стороны, заключающаяся в изучении конфликта, обсуждении его с участниками и самостоятельном принятии окончательного решения, обязательного для исполнения всеми, называется:

- а) посредник;
- б) медиатор;
- в) арбитр.

33 Роль третьей стороны, заключающаяся в обеспечении конструктивного обсуждения проблемы и принятии окончательного решения самими оппонентами, называется:

- а) наблюдатель;
- б) посредник;
- в) медиатор.

34 То, как участники переговоров формулируют свои интересы и цели, а также то, как стороны заявляют о них, относится к понятию \_\_\_\_\_ сторон:

- а) интересы;
- б) позиции;
- в) установки.

### **Отметьте несколько правильных вариантов ответа**

1 Из перечисленного к психологическим механизмам переговорного процесса относятся:

- а) обеспечение баланса власти и взаимного контроля сторон;
- б) согласование целей и интересов;
- в) стремление к взаимному доверию сторон;
- г) поиск места проведения переговоров.

2 Из перечисленного к числу проблем, решаемых в ходе «переговоров о переговорах», относятся:

- а) выбор места и времени встречи;
- б) определение названия переговоров;
- в) определение уровня проведения переговоров;
- г) количественный состав участников делегаций.

3 Какие этапы проведения переговоров выделяют:

- а) организационный;
- б) материальный;
- в) информационный;
- г) теоретический.

**Вставьте подходящее по смыслу слово в определение либо ответьте на вопрос**

1 Искусство применения отдельных приемов в каждом конкретном случае ведения деловых переговоров называется \_\_\_\_\_ аргументирования.

2 Конкретные периоды в развитии переговорного процесса, качественно отличающиеся друг от друга, – это \_\_\_\_\_ переговоров.

3 Принцип \_\_\_\_\_ при проведении переговоров требует количественного состава и уровня представительства делегаций.

4 Парафирование – \_\_\_\_\_ подписание каждой страницы договора уполномоченными лицами, подтверждающее согласование текста.

5 Принципиальная стратегия на переговорах обычно противопоставляется стратегии \_\_\_\_\_ .

6 Какая тактика ведения переговоров противопоставляется мягкой?

7 Возникновение понятия «переговоры» исторически увязано с появлением понятия \_\_\_\_\_ .

8 Какая межправительственная организация часто выступает в роли посредника переговоров?

9 Объективно существующее или воображаемое противоречие, служащее основой и необходимым условием переговорного процесса, относится к понятию \_\_\_\_\_ переговоров.

10 Роль третьей стороны, заключающаяся в совершенствовании процесса обсуждения проблемы, организации встреч и переговоров и невмешательстве в полемику по поводу содержания проблемы и принятия окончательного решения, называется \_\_\_\_\_ .

11 Способ мирного разрешения разногласий и урегулирования конфликтов между двумя людьми путем совместного обсуждения проблемы и поиска взаимоприемлемых решений – это \_\_\_\_\_ переговоры.

12 Как называется способ убеждения оппонента (в том числе в ходе переговоров) посредством значимых логических доводов.

13 Посредничество, в котором в роли посредника выступают неправительственные организации и движения, академические круги, частные лица – это посредничество \_\_\_\_\_

14 Как называется способ убеждения оппонента, предусматривающий опровержение выдвинутых им тезисов и утверждений?

15 Ход развития, изменения ситуации переговорного процесса под влиянием воздействующих на него факторов и условий, относится к понятию \_\_\_\_\_ переговоров.

16 Представители какой европейской нации придерживаются дедуктивного типа аргументации?

17 Для какого национального стиля характерно формирование многочисленных делегаций с приглашением большого числа экспертов, достаточно четкое разграничение и соблюдение трех этапов переговоров?

18 Для какого национального стиля характерно проведение долгих переговоров, основанных на торге?

19 Суть какого метода исследования переговоров заключается в построении искусственных, идеальных, воображаемых ситуаций и проигрывание их с целью построения некой идеальной модели проведения переговоров?

20 Как называются переговоры, в ходе которых стороны объединяются и достигают взаимовыгодных результатов?

## Список литературы

1 **Кеннеди, Г.** Переговоры: полный курс: учебное пособие / Г. Кеннеди. – 4-е изд. – Москва: АльпинаПабли, 2016. – 388 с.

2 **Кузнецов, И. Н.** Деловое общение / И. Н. Кузнецов. – 7-е изд. – Москва: Пашков и К, 2018. – 528 с.

3 **Науменко, Е. А.** Ведение переговоров: учебное пособие / Е. А. Науменко. – Тюмень: Тюмен. гос. ун-т, 2012. – 236 с.

4 **Руденков, В. М.** Ведение переговоров : учебное пособие / В. М. Руденков, Н. П. Беляцкий, И. К. Рудак. – Минск: Амалфея; Мисанта, 2012. – 184 с.

5 **Шеретов, С. Г.** Ведение переговоров: учебное пособие / С. Г. Шеретов. – Алматы: Юрист, 2008. – 92 с.